

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR  
HACHEMI JARRAYA**

**ANTÉCÉDENTS ENTREPRENEURIAUX DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE  
DES PME MANUFACTURIÈRES**

**DÉCEMBRE 2005**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RÉSUMÉ

Les caractéristiques de l'entrepreneur constituent un élément dominant dans la stratégie adoptée par la PME. Étant donné les profils différents des entrepreneurs, la valeur stratégique perçue au niveau de la PME ne peut que varier en fonction des caractéristiques du dirigeant. Cela dit, la question des liens entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la stratégie constitue un cas intéressant pour comprendre une telle perspective.

Notre travail consiste à identifier et à proposer un certain nombre de variables et de caractéristiques propres à l'entrepreneur, susceptibles d'être en partie, les antécédents de l'orientation stratégique de la PME qu'il dirige. De plus que l'ont fourni un aspect de l'effet de la motivation sur la stratégie qui a été en grande partie négligée jusqu'ici. Suite à une argumentation théorique sur les différents construits du modèle de recherche nous postulons pour l'analyse du rôle de la motivation comme étant médiateur de l'effet de ses caractéristiques de l'entrepreneur sur l'orientation stratégique de son entreprise.

Partant de la typologie stratégique de Miles et Snow (1978) et d'une étude empirique à base de questionnaire de 241 propriétaires-dirigeants de PME québécoises, les résultats de cette recherche contribuent à une meilleure compréhension des antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique. Toutefois, il ressort de notre travail une certaine cohérence dans la théorie de l'entrepreneur qui était capable d'expliquer en partie l'orientation stratégique de la PME manufacturière tout en faisant intervenir la motivation de ses dirigeants.

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance et ma sincère gratitude au professeur Louis Raymond qui a accepté de diriger avec beaucoup d'intérêt ce travail de recherche. Tout au long de cette période sous sa direction, il m'a permis d'apprendre beaucoup, notamment à travers ses conseils précieux et ses commentaires judicieux. Je n'oublierais jamais ses encouragements qui m'ont permis de surpasser certains moments difficiles. Merci Monsieur Raymond, je vous considère beaucoup plus qu'un professeur.

Mes remerciements vont également aux deux lectrices de ce mémoire, Madame Josée St-Pierre et Madame Camille Carrier pour leurs conseils et commentaires, qui m'ont permis de rendre un meilleur travail.

Je tiens aussi à exprimer ma sincère gratitude envers ma conjointe et envers mes amis qui m'ont beaucoup supporté et poussé à achever ce travail.

Enfin, il m'est difficile de remercier à sa juste valeur ma famille pour leur soutien pendant toutes ces années d'études ainsi que pour leurs sacrifices que j'espère un jour compenser. Une maman qui m'a infiniment épaulé, un papa qui m'a toujours encouragé et des grand-mères qui m'ont toujours aidé à trouver le meilleur chemin. Une famille qui m'a toujours aidé à retrouver confiance en moi dans les moments les plus difficiles bien qu'ils soient loin de moi. Chère famille, vous avez l'expression de mon éternelle affection et mon profond attachement.

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vii</b>
 <b><i>Introduction .....</i></b>	 <b><i>1</i></b>
<b><i>Problématique de recherche.....</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b>1.1 Identification du thème de recherche.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Problème général .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objectif de la recherche .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Formulation de la question de recherche.....</b>	<b>5</b>
 <b><i>Chapitre II .....</i></b>	 <b><i>7</i></b>
<b><i>Cadre conceptuel .....</i></b>	<b><i>7</i></b>
<b>2.1. Le domaine de la stratégie.....</b>	<b>9</b>
2.1.1. Les définitions de la stratégie .....	9
2.1.2. La stratégie dans la PME .....	10
2.1.3. Les typologies de la stratégie : Miles et Snow .....	11
<b>2.2 La notion d'entrepreneur.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 L'entrepreneur dans la pensée économique : les pionniers du domaine de l'entrepreneuriat .....	16
2.2.1.1 Richard Cantillon : l'entrepreneur et la prise de risques .....	16
2.2.1.2 Jean-Baptiste Say : l'entrepreneur industriel.....	17
2.2.1.3 Joseph Schumpeter : renaissance de l'approche de l'entrepreneur.....	17
2.2.2 Les évolutions contemporaines de la recherche sur l'entrepreneur.....	18
2.2.2.1 L'approche des traits .....	18
2.2.2.2 L'approche des comportements.....	19
<b>2.3 Élaboration du modèle de recherche.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Modèle de recherche sur les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie .....	20
2.3.2 Choix des construits de recherche.....	21
2.3.2.1 Orientation stratégique .....	22

Orientation Marketing .....	23
Intensité de la recherche et développement .....	24
Introduction de nouveaux produits .....	25
2.3.2.2 Les caractéristiques de l'entrepreneur .....	26
Age .....	27
Éducation.....	27
Expérience .....	28
Spécialisation .....	29
2.3.2.3 Motivations de l'entrepreneur .....	30
2.3.2.3.1 Motivation-crédation .....	31
2.3.2.3.2 Motivation-objectifs .....	31
Ouverture du capital .....	32
Objectifs de croissance .....	32
<b>Chapitre III.....</b>	<b>33</b>
<b>Méthodologie de recherche .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Échantillonnage.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Choix des instruments de mesure.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Traitement des données.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre IV .....</b>	<b>37</b>
<b>Résultats et interprétation .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Analyse descriptive (univariée).....</b>	<b>37</b>
4.1.1 Les entrepreneurs .....	37
4.1.2 Motivations .....	38
4.1.3 Orientation stratégique .....	38
<b>4.2 Analyse relationnelle.....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Validité des mesures .....	41
4.2.1.1 Unidimensionnalité .....	41
4.2.1.2 Fidélité .....	42
4.2.1.3 Validité discriminante .....	42
4.2.2 Validation des hypothèses de recherche.....	45
4.2.2.1 Caractéristiques de l'entrepreneur et création .....	45
4.2.2.2 Caractéristiques de l'entrepreneur et objectifs .....	45
4.2.2.3 Caractéristiques de l'entrepreneur et orientation stratégique .....	46
4.2.2.4 Création et orientation stratégique .....	46
4.2.2.5 Objectifs et orientation stratégique .....	46
<b>4.3 Antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique .....</b>	<b>47</b>
<b>4.4 Discussion des résultats .....</b>	<b>51</b>

<b>Chapitre V.....</b>	<b>54</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1 Apports de la recherche .....</b>	<b>54</b>
<b>5.2 Limites de la recherche.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3 Suggestions pour les recherches futures .....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>58</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1: Délimitation du champ de recherche.....</b>	<b>8</b>
<b>Figure 2 : Modèle de recherche sur les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie.....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 3 : Test du modèle de recherche (PLS, n=241).....</b>	<b>44</b>



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Les variables de recherche : indicateurs et désignations .....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau 2: Statistiques descriptives des variables de recherche (n = 241) .....</b>	<b>40</b>
<b>Tableau 3: Fidélité, variance expliquée et corrélations des construits de recherche.....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau 4: Comparaison entre les PME innovantes et les PME opportunistes .....</b>	<b>48</b>
<b>Tableau 5: Comparaison entre les PME opportunistes et les PME défensives.....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau 6: Comparaison entre les PME innovantes et les PME défensives.....</b>	<b>50</b>

## **Introduction**

Au cours des vingt dernières années, la gestion stratégique est devenue un champ disciplinaire d'une richesse remarquable. Une telle abondance est due à la confrontation du domaine stratégique avec des disciplines plus structurées et plus anciennes. La stratégie recouvre ainsi une réalité de plus en plus complexe (Desreumaux, 1993). Cependant, la stratégie n'est définie que par rapport à d'autres champs et domaines d'expertise. Par ailleurs, les définitions de la stratégie sont nombreuses (Dent, 1990) mais présentant une grande divergence dans les propos.

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) jugent que le management stratégique est devenu une discipline scientifique à part entière, comme le marketing ou la finance. Néanmoins, si la littérature du management stratégique est abondante pour les entreprises traditionnelles, on ne peut cependant en dire autant pour les PME. En effet, il existe peu d'études consacrées particulièrement à l'analyse stratégique dans les PME.

À l'évidence, les déclarations des scientifiques stipulant que la petite entreprise n'a pas de stratégie, n'a pas besoin de stratégie, ou ferait de la stratégie sans le savoir sont de plus en plus réfutées (Julien et Marchesnay, 1987). Pourtant, l'étude de la stratégie est la discipline privilégiée pour comprendre et expliquer le succès d'une organisation (Mintzberg, 1979 ; Johnson et Scholes, 2000), et la PME en est une.

Dans une PME, le rôle central occupé par l'entrepreneur conduit à l'émergence d'un ensemble de valeurs qui visent à orienter le comportement stratégique de l'entreprise. Il apparaît aujourd'hui que l'analyse du processus stratégique dans la PME emprunte une attention particulière au profil de l'entrepreneur. Or, le postulat séparant le domaine stratégique du

domaine de l'entrepreneur n'est viable que dans un environnement stable et prévisible dans ses évolutions. Et certainement pas dans celui des PME.

L'influence des caractéristiques psychosociologiques de l'entrepreneur semble assez prégnante en entrepreneuriat. Les entrepreneurs intègrent ces caractéristiques, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leurs façons d'agir, de construire leur entreprise (Filion, 1997). Dans cette optique, Capiez (1992) propose un diagnostic d'émergence stratégique fondé sur la perception stratégique du dirigeant, sur le caractère de la stratégie et sur les composantes de la stratégie.

Cela dit, il devient de plus en plus nécessaire de faire intervenir les caractéristiques propres de l'entrepreneur lorsqu'on tente d'étudier la stratégie de la firme qu'il dirige. Et surtout dans le domaine des PME. Notre recherche examine ainsi les antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique de la PME manufacturière en vérifiant un modèle de recherche qui relie les caractéristiques de l'entrepreneur et ses motivations à l'orientation stratégique de son entreprise.

# CHAPITRE I

## *Problématique de recherche*

La gestion et le management stratégique connaissent une évolution à la fois dans les domaines académique et pratique. Dans le domaine académique, la stratégie s'est construite à l'origine comme un champ intégrateur des différentes explications des phénomènes socio-économiques complexes, à l'image du dirigeant aux talents multiples dont elle est censée représenter la mission exclusive. Le présent chapitre est consacré à introduire notre sujet de recherche en présentant sa problématique pour aboutir à notre question spécifique de recherche.

### *1.1 Identification du thème de recherche*

Un intérêt particulier porté au concept de la stratégie, alimenté par toutes les disciplines de sciences sociales, font de ce concept un cadre puissant pour la compréhension de la complexité dans les entreprises. Certes, la gestion stratégique est devenue un champ disciplinaire de plus en plus complexe rendant difficile un consensus sur la définition même du concept de stratégie (Coté et Dumas, 1985). Tout chercheur en entrepreneuriat a un jour ou l'autre prêté une attention particulière à la stratégie. Relativement aux prémisses de leur discipline, ces scientifiques ont tenté d'interpréter ce phénomène dans le but de contribuer au fondement d'une théorie afin de mieux comprendre le comportement et les résultats d'une organisation.

Ainsi, la psychologie qui s'intéresse à l'individu et à son comportement, assimile la stratégie à un prolongement de l'entrepreneur. Il s'agit de la manifestation de la volonté des dirigeants. Noël (1982) quant à lui, décrit comment « les obsessions des dirigeants sont à l'origine du comportement stratégique de leur organisation ». Dans un même ordre d'idées, cet auteur évoque les valeurs et les croyances des dirigeants en rapport avec ce même comportement.

Cela dit, la question des liens entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la stratégie constitue un cas intéressant pour comprendre la perspective structurationniste de l'organisation PME et discuter de la pertinence d'élaborer une telle perspective. Au centre des connaissances en stratégie, cette question a jusqu'à maintenant été envisagée en fonction d'une relation spécifique et clairement définie entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la stratégie de l'entreprise (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991).

## ***1.2 Problème général***

Une grande importance donnée à la stratégie d'entreprise tient au fait que celle-ci est la discipline privilégiée pour comprendre et expliquer le succès d'une organisation (Mintzberg, 1979, Johnson et Scholes, 2000). Or, dans la littérature sur la stratégie, on relève deux tendances Tandis que certains chercheurs étudient l'association entre les caractéristiques des entrepreneurs et l'orientation stratégique (Hofer et Davoust, 1977; Leontiades, 1982; Kerr, 1982; Wissema, Van der Pol et Messer, 1980), d'autres examinent la relation entre les motivations entrepreneuriales et l'orientation stratégique (Baum, 1995; Montagno, 1986; Wiklund, 1998; Kickul, Welsch et Gundry, 2001).

La problématique survient alors de la complémentarité entre la vision des chercheurs vis-à-vis des antécédents entrepreneuriaux de la stratégie. À cet égard, notre travail fournit une voie de synthèse à ce niveau. Il renouvelle la représentation de l'entrepreneur comme principal acteur de l'activité stratégique et permet de réfléchir différemment sur les relations que pourrait avoir son profil avec l'orientation stratégique de son entreprise.

### ***1.3 Objectif de la recherche***

Les caractéristiques de l'entrepreneur constituent un élément dominant dans la stratégie adoptée par la PME. Étant donné les profils différents de ces chefs d'entreprise, la valeur stratégique perçue au niveau des entreprises ne peut que varier en fonction des caractéristiques propres de l'entrepreneur, et n'être estimée qu'en considérant ces caractéristiques en tant que déterminants de l'orientation stratégique de l'entreprise. Relier les caractéristiques entrepreneuriales aux stratégies adoptées par les PME est ainsi devenu essentiel à la compréhension de la stratégie émergente dans le nouvel environnement d'affaire mondialisé.

Partant de la typologie stratégique de Miles et Snow (1978), notre recherche se propose de contribuer à une meilleure compréhension des antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique. Notre travail tentera d'utiliser la théorie de l'entrepreneur pour expliquer l'orientation stratégique de la PME manufacturière.

L'objectif de recherche est d'identifier et de proposer un certain nombre de variables et de caractéristiques propres à l'entrepreneur, susceptibles d'être en partie, les antécédents de l'orientation stratégique de la PME qu'il dirige. Le but de notre travail serait de faire progresser l'état actuel des connaissances relatives aux antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique, notamment en considérant les motivations de l'entrepreneur en tant que variables médiatrices de l'effet de ses caractéristiques personnelles sur l'orientation stratégique de l'entreprise.

### ***1.4 Formulation de la question de recherche***

La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de l'environnement et les ressources disponibles, mais également par les valeurs et les attentes des acteurs susceptibles d'exercer une influence sur elle (Johnson et Scholes, 2000). Dans une certaine

mesure, la stratégie dans la PME peut être considérée comme le reflet des attitudes et des croyances des individus qui ont le plus d'influence sur elle, dont le plus important est évidemment le propriétaire-dirigeant.

Partant de là, l'émergence d'un questionnement sur les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie des PME s'impose lorsque l'on décide d'étudier la stratégie au sein de ces organisations. Notre question de recherche, découlant de la divergence entre chercheurs au sujet des antécédents entrepreneuriaux de la stratégie intègre trois questions reliées:

Quelles sont les caractéristiques entrepreneuriales qui sont susceptibles d'influencer l'orientation stratégique de l'entreprise? Quelles sont les motivations de l'entrepreneur qui sont susceptibles d'influencer l'orientation stratégique de son entreprise? Et dans quelle mesure les motivations jouent-elles un rôle d'intermédiation entre les caractéristiques entrepreneuriales et l'orientation stratégique?

## CHAPITRE II

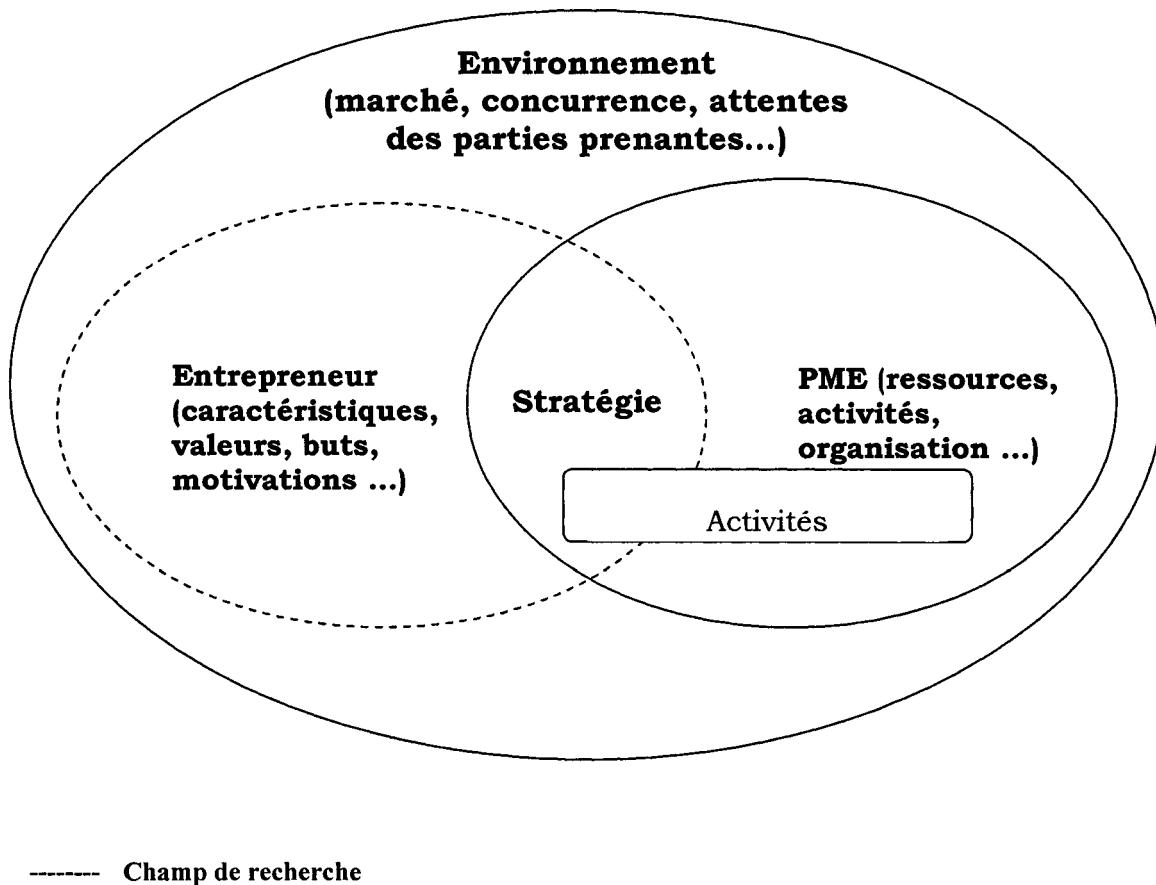
### *Cadre conceptuel*

Au cours de la dernière décennie, les travaux relatifs à la stratégie des PME ont progressivement acquis une autonomie, la petite entreprise étant considérée comme un champ pluridisciplinaire (Gibb, 1992), basée sur l'importance de la PME en tant qu'entité économique qui relève d'un individu, soit l'entrepreneur au centre des activités de l'entreprise. C'est pourquoi l'analyse stratégique de la petite entreprise nécessite une connaissance plus approfondie des comportements réels des preneurs de décision, soit les entrepreneurs.

La délimitation de notre sujet de recherche par rapport aux différentes disciplines en sciences économiques et sociales n'est pas évidente de prime abord, d'autant plus que plusieurs de ces disciplines contribuent actuellement à la théorie stratégique de l'entreprise et de la PME. L'analyse stratégique est généralement présentée sous une forme synthétique (Julien et Marchesnay, 1987), exposant fréquemment des frontières généralement floues entre les disciplines connexes du champ.

Cependant, et tel que montré à la figure 1, nous avons tenté de cerner le phénomène stratégique dans la PME. Il s'agit d'un schéma interprétatif de la stratégie, combinant l'entrepreneur et son organisation ainsi que l'environnement changeant dans lequel il évolue. Les contraintes exercées par l'environnement peuvent parfois être suffisantes à expliquer les comportements des entreprises. Nonobstant le rôle que joue l'entrepreneur dans la gestion de telles contraintes, les PME restent sujettes à des pressions nombreuses qui tendent à les ramener à un état d'inertie structurelle (Desreumaux, 1998).





*Figure 1: Délimitation du champ de recherche*

La stratégie désigne l'orientation des activités de l'organisation liées à la configuration de ses ressources et de ses compétences. Dans une PME, cette orientation est censée s'aligner sur les buts de l'entrepreneur, reflétant ainsi ses caractéristiques et ses valeurs (Julien et Marchesnay, 1996).

### **2.1.1. Le domaine de la stratégie**

La stratégie concerne l'orientation à long terme et le développement d'une organisation (Johnson et Scholes, 2000). Elle consiste dans l'orientation et la définition du périmètre d'activités de celle-ci. La stratégie concerne tout autant la petite que la grande organisation, qu'elle soit du secteur public ou privé. En particulier, certains chercheurs ont critiqué le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie, ou n'a pas besoin de stratégie, ou ferait de la stratégie sans le savoir (Julien et Marchesnay, 1987).

### **2.1.2. Les définitions de la stratégie**

Comme l'énonce Mintzberg (1994), les définitions de la stratégie sont plurielles et ne peuvent se limiter à un seul sens. Cependant, plusieurs auteurs sont d'avis que l'orientation stratégique est définie comme étant l'approche globale, choisie par une entreprise, des marchés existants et particulièrement des opportunités de marchés nouvelles ou potentielles. Ainsi, l'orientation stratégique des entreprises est appréhendée comme un comportement particulier, la tendance pour une organisation à découvrir, développer et maintenir un ensemble de réponses appropriées à différentes situations environnementales (Hoffer et Schendel, 1978 ; Miles et Snow, 1978 ; Porter 1980).

La discipline de la stratégie a vu le jour avec Chandler (1962), puis avec Ansoff (1968). Pour Chandler, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». Ansoff, quant à lui, voit dans la stratégie « une conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser ». À l'évidence, l'apparente convergence entre ces deux définitions de la stratégie dénote le fait qu'elles aient été parmi les premières à être reconnues et acceptées dans le champ de la stratégie d'entreprise.

Depuis, et encore récemment, plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la stratégie d'entreprise. Or, ces définitions ont une appréhension parfois éloignée et dissimulent ainsi une grande divergence. Ainsi, Porter, (1982), définit la stratégie comme suit:

« La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ». Pour Grant (1995), la stratégie « est un plan général de déploiement des ressources en vue d'établir une position favorable ». Pour Thompson et Strickland (1996), la stratégie « est l'ensemble des actions mises en oeuvre par les managers afin que leur organisation atteigne ses buts ». Cependant, Johnson et Scholes (2000) définissent la stratégie de la façon suivante : « L'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financiers, etc.) ».

### ***2.1.3. La stratégie dans la PME***

La stratégie, de manière descriptive, consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption d'une orientation d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces buts (Coté et Dumas, 1985). Or, dans la petite entreprise les buts sont ceux énoncés par l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1987). Les chercheurs soulignent souvent le fait que le dirigeant a un rôle déterminant dans la conduite de son entreprise (D'Amboise et Bakanibona, 1990). D'ailleurs, Raymond et Blili (1997) définissent la PME comme le prolongement de la personnalité de l'entrepreneur. Il est de ce fait important de prendre en considération, dans toute recherche qui porte sur la PME, la place occupée par l'entrepreneur. Cet individu a en effet une forte propension à personnifier l'entreprise qu'il dirige et son histoire occupe une place prépondérante pour l'élaboration et la mise en oeuvre

de sa stratégie, notamment à travers le mode d'organisation qu'il choisit de mettre en place dans son entreprise (Silvestre, Goujet et Pastorello, 1996). Cependant, l'idée couramment répandue fut longtemps que les PME, et plus précisément leurs dirigeants, n'avaient pas pour la plupart une démarche stratégique précise (Silvestre, Goujet et Pasrorello, 1996).

Dans la PME, le système stratégique est très spécifique et plusieurs auteurs le critiquent ainsi. D'ailleurs, de nombreuses analyses existent sur les prises de décisions de l'entrepreneur et ses logiques d'actions (Bertrand, 1999). Ainsi, la PME conçoit généralement sa stratégie comme une simple consolidation de ses positions acquises. Une sous-capitalisation, qu'elle soit subie ou voulue (le propriétaire souhaitant conserver le pouvoir de décision), combinée à l'influence des fondateurs en termes de choix de marché et de produits, limite fortement le nombre d'options stratégiques envisageables (Johnson et Scholes, 2000).

A ce niveau, Marchesnay (1993) montre que la petite entreprise s'appuie sur un système de gestion spécifique, basé sur quatre piliers en interaction : les buts du dirigeant, l'organisation, l'activité et l'environnement. Ce système de gestion est fortement corrélé aux caractéristiques personnelles et professionnelles du dirigeant (Julien et al., 2002). L'expression de la stratégie de la petite entreprise s'effectue donc, en premier, à travers les buts du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise. La stratégie serait donc le fruit des caractéristiques propres de l'entrepreneur (Julien, 1997).

### ***2.1.3 Les typologies de la stratégie : Miles et Snow***

Avant la parution du cadre de typologique de la stratégie de Milles et Snow (1978), deux principaux courants de pensée dominaient les milieux scientifiques. D'une part les « situationnalistes » qui considéraient la stratégie en tant que concept spécifique à chaque entreprise. Excluant une description générale de la stratégie, ce courant de recherche nie la

possibilité que deux stratégies soient identiques. D'autre part les « universalistes » qui croient dans les lois générales de la stratégie, en reniant les particularités (Hambrick, 2003).

Cependant, au cours des dernières années, les recherches en stratégie ont commencé à relever d'une vision commune qui tente d'établir des généralisations relatives au comportement stratégique des entreprises et d'élaborer des modèles d'action standardisés. Se situant au milieu de deux courants de pensée cités plus haut, de tels modèles sont généralement ajustés par rapport à l'environnement de l'entreprise sinon par rapport aux ressources qui lui sont consenties.

Dans la littérature stratégique, nous pouvons identifier et reconnaître une grande diversité d'approches méthodologiques et de variables d'analyse utilisées par différents auteurs ayant tenté de construire des typologies de la stratégie. Ces typologies sont des tentatives de classification de l'orientation stratégique des firmes afin de retrouver les comportements stratégiques similaires qui les unissent. Or, le nombre de typologies en stratégie est considérable. Simons (1987) identifie un certain nombre de typologies de comportements stratégiques dont celles de Mintzberg (1973), d'Utterback et Abernathy (1975), de Miles et Snow (1978) et de Porter (1980).

Contrairement aux autres typologies en stratégie, celle de Miles et Snow a été plusieurs fois appliquée dans la littérature stratégique et a été généralement soutenue par plusieurs auteurs (Snow and Hambrick, 1980; Hambrick, 1983, 1984; McDaniel and Kolari, 1987; McKee *et al.*, 1989; Shortell and Zajac, 1990; Webster, 1992). Sur la base d'études de terrain conduites dans quatre industries différentes (l'édition, l'industrie électronique, l'industrie alimentaire, et l'industrie de la santé), Miles et Snow (1978) ont proposé une typologie stratégique en classifiant les entreprises selon quatre catégories distinctes : « prospector », « analyzer », « defender » et « Reactor ». (Wayne, Desarbo, Di benedetto, Song et Sinha, 2005)

À l'origine, Miles et Snow (1978) ont envisagé la stratégie comme un ensemble de décisions par lesquelles une unité d'affaires stratégique (« strategic business unit » ou SBU) aligne ses processus de gestion (y compris ses capacités et compétences) avec son environnement (Wayne et al., 2005). Les auteurs attribuent la longévité et l'excellence de cette typologie à sa cohérence et à sa conformité au contexte stratégique réel des entreprises, et ce, dans plusieurs études réalisées dans des secteurs et des pays différents (Hambrick, 2003). D'ailleurs, le cadre de Miles et Snow continue à être le plus robuste des systèmes de classification stratégiques disponibles (Hambrick, 2003).

Parmi les multiples classifications de la stratégie, la typologie de Miles et Snow est donc la plus pérenne, la plus validée et la plus utilisée par les scientifiques. Utilisée par les chercheurs de toutes les disciplines et de tous les domaines de la gestion, la typologie de Miles et Snow (1978) a aidé la compréhension du concept d'équifinalité stratégique, soit la notion selon laquelle dans une industrie ou un environnement particulier, il existe plus d'une façon de prospérer (Hambrick, 2003). Étant donné que notre recherche examine les relations entre la stratégie et les caractéristiques entrepreneuriales, la typologie de Miles et Snow (1978) serait sans doute celle qui répondrait le mieux à notre objectif.

Ainsi, chacun des quatre types stratégiques correspond à un comportement stratégique générique distinct. Les entreprises de type « prospector » prospèrent en stimulant et en profitant des nouvelles occasions reliées au couple produit-marché (Hambrick, 2003) tout en opérant dans un domaine plus large caractérisé par des changements environnementaux fréquents et une croissance soutenue. Les entreprises de type « defender » sont des entreprises qui prospèrent par la stabilité, la fiabilité, et l'efficacité (Hambrick, 2003) tout en adoptant une approche conservatrice et en se concentrant sur le maintien de leur position compétitive actuelle.

Les entreprises de type « *analyzer* », prospèrent en étant plus innovatrices dans leur initiative produit-marché que les *defenders*, mais en étant également plus prudentes et sélectives par

rapport aux « *prospectors* » (Hambrick, 2003). Par la diversification de leurs domaines d'activités, ces entreprises doivent s'engager dans des processus de planification multiples et une évaluation très formalisée de nouveaux produits ou de nouvelles opportunités de marchés. Il s'agit en fait d'une catégorie d'entreprises hybrides adoptant dans certaines circonstances un comportement « *defender* » et dans d'autres, un comportement « *prospector* ». Enfin, les entreprises de type « *reactor* » sont hésitantes dans leur approche, de sorte qu'elles ne prospèrent pas du tout (Hambrick, 2003). Ces entreprises ne poursuivent pas de stratégie spécifique, mais réagissent à des menaces ou à des opportunités d'affaires d'une manière ad-hoc, souvent défensive.

Or, dans le cadre de notre recherche, nous devons prendre en compte une dimension très importante qui est le profil de l'entrepreneur. Cette dimension interagit avec la dimension stratégique de la PME, les caractéristiques de l'entrepreneur évoquées préfigurant, voire conditionnant les comportements stratégiques de l'entreprise. Nous devons ainsi traiter de la notion de l'entrepreneur ainsi que de l'évolution de cette notion.

## **2.2 La notion d'entrepreneur**

Dans le monde de l'entrepreneuriat, on relève une certaine confusion relative à la notion d'entrepreneur. Casson (1991) affirme d'une façon catégorique l'absence d'une théorie bien établie de l'entrepreneur. Marchesnay (1993, p.153) résume clairement ce constat. D'après lui, « la notion d'entrepreneur est l'une des plus controversées, et des plus chargées de sens ».

La conceptualisation de l'entrepreneur a évolué parallèlement à la complexification et au chevauchement de la quasi-totalité des disciplines de sciences humaines et administratives. En réalité, la confusion semble grande lorsqu'on compare les définitions de l'entrepreneur entre disciplines (Filion, 1986). Il semblerait normal qu'une définition économique soit différente

d'une autre émise par les psychologues ou encore plus par les sociologues. Par ailleurs on pourrait constater que chacune des sciences qui se sont intéressées au sujet ont dévoilé de nouvelles facettes de l'entrepreneur.

Dans la langue française, l'emploi des mots « entrepreneur » et « entrepreneuriat » retourne au verbe « entreprendre ». D'après Boutillier et Uzunidis (1999), le terme entrepreneur remonte au moyen-âge français et désignait toute personne qui assume une tâche, puis pour désigner un individu hardi, prompt à prendre des risques économiques. Aux XVIème et XVIIème siècles, l'entrepreneur représente l'individu qui se livre à des activités spéculatives.

La structure de la théorie économique de l'entrepreneur développée par Casson (1982) repose sur la définition suivante : « un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares ». Mais que dit-on de la propriété ? Un entrepreneur est-il nécessairement le propriétaire de son entreprise ?

Probablement qu'il serait pertinent de s'adresser aux dictionnaires pour mieux s'informer sur la signification du terme et par la même occasion répondre à la question. Le Larousse définit l'entrepreneur comme « chef d'une entreprise, personne qui dans un contrat d'entreprise s'engage à effectuer un travail pour le maître de l'ouvrage ». Le Robert le définit comme « toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre divers facteurs de la production (agents naturels, travail, capital) en vue de vendre des produits ou des services ». La première définition reflète l'engagement et la responsabilité de l'entrepreneur et ne fait pas référence à la propriété, tandis que la deuxième affirme bien que l'entrepreneur est une personne qui travaille pour son propre compte.



### **2.2.1 L'entrepreneur dans la pensée économique : les pionniers du domaine de l'entrepreneuriat**

Lorsqu'il est question d'entrepreneuriat, une analyse du développement du concept dans la pensée économique pourrait être un bon moyen de l'appréhender. Un détour dans l'histoire de la pensée économique va permettre de repérer les principales étapes dans la construction du concept d'entrepreneur et de situer ce dernier dans les différents contextes historiques qui en ont favorisé le développement (Laurent, 1989).

A cet égard, Richard Cantillon, Joseph Schumpeter et Jean-Baptiste Say forment des références quasi-unique. L'objectif n'est pas de démontrer la paternité de la notion d'entrepreneur mais, plus simplement, de regarder le cadre dans lequel cette notion a été employée (Laurent, 1989). Ainsi, chacun de ces auteurs a participé à l'enrichissement de la théorie de l'entrepreneur, ne serait-ce que par les différentes époques qu'ils ont marquées et certainement par rapport aux différentes sociétés auxquelles ils ont appartenu.

#### **2.2.1.1 Richard Cantillon : l'entrepreneur et la prise de risques**

Richard Cantillon est le premier à avoir présenté une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur et à l'avoir placé au cœur de la dynamique économique du XVIII<sup>ème</sup> siècle. Cantillon s'est plutôt orienté vers le comportement de l'entrepreneur et ses fonctions plutôt que sur sa personnalité. Pour lui, l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain, du non probabiliste, il s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre (Hernandez, 1999).

L'entrepreneur de Cantillon « prend des risques dans la mesure où il s'engage vis-à-vis d'un tiers de façon ferme, alors qu'il n'a pas de garantie certaine de ce qu'il peut en attendre » (Boutillier et Uzunidis, 1999). C'est en quelque part quelqu'un qui sait saisir les opportunités en vue de réaliser du profit, mais qui doit en assumer le risque et savoir faire face à l'incertitude. Pour Cantillon, l'entrepreneur achète une matière première, souvent produit de

l'agriculture, à un prix certain pour la transformer et la revendre à un prix certain (Filion, 1997).

#### **2.2.1.2 Jean-Baptiste Say : l'entrepreneur industriel**

Jean-Baptiste Say est le deuxième économiste à s'être beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur (Filion, 1997). D'après Phélizon (1985), l'entrepreneur de Say est « celui qui entreprend de créer pour son propre compte, à son profit un produit quelconque ». Se situant dans la théorie néoclassique, Say concentre son attention sur le rôle occupé par l'entrepreneur, ce dernier étant avant tout un preneur de risques qui investit son propre argent et coordonne des ressources pour produire des biens.

Pour Say, l'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production. Une conception similaire est celle d'un auteur contemporain, Casson (1991), pour qui l'entrepreneur assume une fonction de coordination (Hernandez, 1999). Say évoque l'existence d'entrepreneurs dans l'agriculture, tels le propriétaire foncier. Il élargit par la suite la définition de l'entrepreneur, les fonctions de ce dernier peuvent prendre des aspects variés, dont une dimension plus industrielle, liée à une nouvelle fonction de production.

#### **2.2.1.3 Joseph Schumpeter : renaissance de l'approche de l'entrepreneur**

Pour Filion (1997), Joseph Schumpeter peut être qualifié de père du champ de l'entrepreneuriat. Schumpeter situe l'entrepreneur dans une équivoque de dynamique économique dont le moteur est le changement et la devise de succès est l'innovation. Schumpeter fait jouer à l'entrepreneur un rôle différent : traversé par des motivations plutôt extra-économiques, il introduit l'innovation (nouveaux procédés, nouveaux produits, nouvelles matières premières, nouveaux moyens de transport et nouvelle organisation). Il apparaît comme interface entre l'environnement externe et interne de l'organisation (Beitone

et al., 2001). Pour Schumpeter (1928, cité dans Filion, 1997), « l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons ».

## **2.2.2 Les évolutions contemporaines de la recherche sur l'entrepreneur**

Selon Casson (1991) deux types de démarches ont orienté la recherche sur l'entrepreneur, la première étant fonctionnelle, la seconde étant descriptive. L'approche fonctionnelle se contente simplement de définir l'entrepreneur à travers ses actes tandis que l'approche descriptive fournit une description détaillée des caractéristiques perçues chez une personne et pouvant l'identifier comme entrepreneur. Dans le même ordre d'idées, Gartner (1988) expose les deux approches modernes de la recherche sur le sujet, soit l'approche des traits (« trait approach ») et l'approche des comportements (« behavioral approach »).

### **2.2.2.1 L'approche des traits**

L'approche des traits considère l'entrepreneur comme un type de personnalité bien particulier, un état fixe d'existence ainsi qu'une entité descriptible par l'énumération d'un ensemble de caractéristiques (Gartner, 1988). On est face à une approche déterministe qui se sert de caractéristiques psychologiques, de traits de personnalité, de motivations, de caractéristiques socio-démographiques, d'habiletés et de compétences afin d'établir un profil type d'entrepreneur répondant à des caractéristiques spécifiques.

Gartner (1988), critique cette approche, d'après lui :

« Un très grand nombre de traits et de caractéristiques est attribué aux entrepreneurs, si bien qu'un profil psychologique, suite à cet assemblage dans la recherche, donne naissance à

quelqu'un de plus complet que la réalité tout en comptant en même temps beaucoup de contradictions, cette personne étant si pluraliste, qu'elle ressemble à n'importe qui, possédant en fait les traits représentatifs du genre humain ».

#### **2.2.2.2 L'approche des comportements**

L'approche des comportements met l'accent sur « l'action », c'est à dire sur les actes de l'entrepreneur et prend en considération la création de l'organisation comme événement contextuel. Cette approche utilise la création d'entreprise comme premier niveau d'analyse et perçoit l'entrepreneur comme une partie du processus complexe de la création d'entreprise (Gartner, 1988).

En d'autres termes, l'entrepreneur est perçu à travers les caractéristiques associées à sa perception des opportunités d'affaires et au rôle prépondérant qu'il joue dans le processus de création d'entreprise. Selon cette approche, l'entrepreneur se dépasse, puisqu'on est loin de le comprendre à travers ses traits individuels, ce qui justifie sa plus grande complexité puisqu'elle nous amène à étudier l'entrepreneur dans son contexte d'action.

La recherche s'est intéressée à la place de l'entrepreneur dans l'histoire de la pensée économique ou il s'est imposé comme acteur déterminant et catalyseur au centre de la dynamique économique. D'ailleurs, nous qualifions les entrepreneurs par la nature de leurs projets, les valeurs qu'ils développent ainsi que par la stratégie qu'ils déploient. L'importance de l'entrepreneur dans son entreprise, son influence sur la stratégie de celle-ci et sur sa structure nous permettent d'identifier l'entreprise à l'entrepreneur d'autant plus que plusieurs chercheurs confirment que la gestion dans les PME est fortement personnalisée.

### ***2.3 Élaboration du modèle de recherche***

Le lien entre l'entrepreneur et son organisation paraît évident dans toute la littérature sur la petite entreprise (Verstraete, 1999; Duchéneau, 1996). La question des liens entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la stratégie constituent un aspect intéressant et pertinent des antécédents de la stratégie. Au centre des connaissances en stratégie, cette question a jusqu'à maintenant été envisagée en fonction d'une relation spécifique et clairement définie entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la stratégie de l'entreprise. Par exemple, Lafuente et Salas (1989), ont affirmé pouvoir identifier les caractéristiques personnelles des entrepreneurs à travers l'observation de l'orientation stratégique de leur entreprise. Certaines recherches empirique ont d'ailleurs étudié l'association entre les caractéristiques des entrepreneurs et l'orientation stratégique (Hofer et Davoust, 1977; Leontiades, 1982; Kerr, 1982; Wissema, Van derPol et messer, 1980).

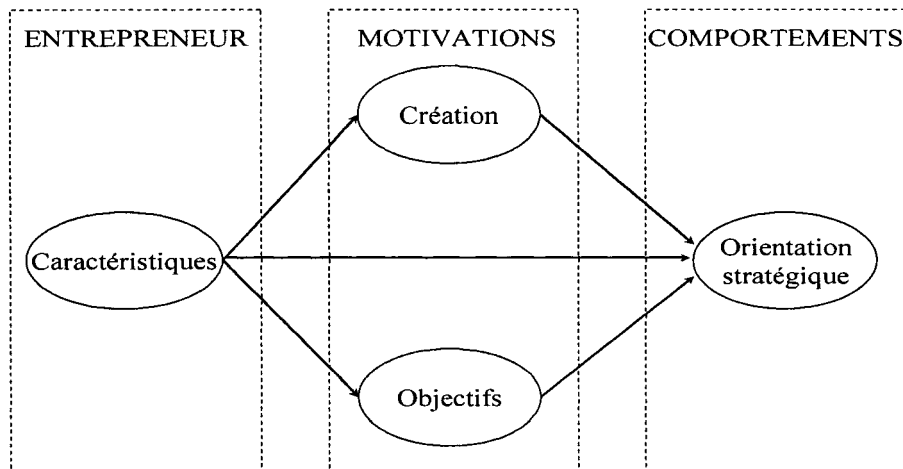
Par ailleurs, un questionnement sur le rôle des motivations dans une telle association nous a incité à postuler que cette dimension, déterminée en grande partie par les caractéristiques propres à l'entrepreneur, peut influencer le comportement stratégique de l'entreprise. Ainsi, les motivations de l'entrepreneur déterminent les choix et les visions stratégiques qu'il développe, définissant de la sorte son comportement en gestion et ses buts économiques.

Dans un contexte spécifique à la PME, l'orientation stratégique sera analysée à travers une extrapolation du comportement stratégique de l'entrepreneur qui la dirige.

#### **2.3.1 Modèle de recherche sur les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie**

L'objectif principal de notre travail est de déterminer les antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique de la PME. Ainsi, tel que présenté à la figure 2, notre modèle examinera la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et l'orientation stratégique de son entreprise tout en explorant le rôle de la motivation dans cette relation. Ce modèle inclut

des variables de recherche relatives à ces trois composantes et met en évidence les liens qui les unissent potentiellement les unes aux autres dans le cadre d'un réseau nomologique.



**Figure 2: Modèle de recherche sur les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie**

Ce modèle peut être discutable et critiquable selon différents points de vue. Néanmoins, on y relève une tentative d'intégration de l'approche des traits et de l'approche des comportements à travers les relations présumées entre les caractéristiques et motivations de l'entrepreneur, et les comportements stratégiques qui en résultent.

### **2.3.2 Choix des construits de recherche**

Les parties qui suivent nous confrontent au choix de la méthode, de l'approche de recherche, des théories, des concepts et des construits. D'ailleurs, ces choix déterminent dans une large

mesure les résultats qui seront obtenus (Coté et Dumas, 1985). Cette section du travail, servira à déterminer les construits qui identifient les différentes variables du modèle de recherche.

### **2.3.2.1 Orientation stratégique**

L'orientation stratégique reflète les directions générales émises par l'entreprise et peut être traitée de plusieurs manières ainsi qu'à travers une multitude de variables. Les typologies de la stratégie proposent une alternative intéressante de classification des organisations dans un cadre plus compréhensible. Un des avantages des théories typologiques est qu'elles nous permettent de nous déplacer au delà des théories traditionnelles, car elles présument que la configuration des construits a un effet synergique plutôt qu'additif (Doty et Glick, 1994). Les typologies permettent ainsi de spécifier les rapports entre les construits et leurs variations par rapports aux types.

Tel que mentionné précédemment, à la différence de la majorité des autres typologies de la stratégie, la typologie de Miles et Snow (1978) propose un ensemble spécifique de caractéristiques managériales observables qui sont associées à chaque type de stratégie (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991). Cette typologie a été soumise avec succès à de multiples examens théorique et empirique durant la dernière décennie (Hambrick, 1983, McDaniel et Kolari, 1987; Shortell et Zajac, 1990). En évaluant sa fiabilité et sa validité, Shortell et Zajac (1990) ont conclu que les chercheurs peuvent utiliser cette typologie avec confiance dans de futures études empiriques sur les organisations et leurs stratégies.

Miles et Snow (1978) identifient quatre stratégies: « prospector », « analyzer », « defender » et « reactors ». Tandis que les « prospectors » et les « defenders » sont des formes tout à fait pures et distinctes, les « analyzers » et les « reactors » forment essentiellement des figures de stratégie hybride qui incluent les caractéristiques clés des deux autres (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991). Pour réaliser des tests plus valides et par conséquent aboutir à de

meilleurs résultats, on ne compare souvent que les deux stratégies extrêmes, soit les « prospectors » et les « defenders ».

Dans notre travail, la stratégie sera considérée comme implicite au comportement de l'entreprise et non indiquée par son management ou par ses résultats. Ainsi les variables sélectionnées pour opérationnaliser l'orientation stratégique représentent les ressources allouées pour le succès de son implantation. Les mesures des variables proviennent principalement des choix exercés par l'entrepreneur (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991).

Ainsi, suivant en cela Thomas, Litschert et Ramaswamy (1991), trois mesures différentes ont été utilisées pour opérationnaliser les types de stratégie, soit : l'orientation marketing, l'intensité de la recherche et du développement et l'introduction de nouveaux produits.

### *Orientation Marketing*

L'orientation marketing a été définie comme étant un processus qui produit et diffuse l'intelligence marketing dans le but de fournir une valeur supérieure pour le client (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). L'orientation marketing a une relation significative avec l'avantage concurrentiel (Narver et Slater, 1990 ; Pelham et Wilson, 1996), la rentabilité (Narver et Slater, 1990), l'innovation et l'introduction de nouveaux produits (Lukas et Ferrell, 2000), et avec la performance (Anttila, Moller et Rajala 1995, Jaworski et Kohli, 1993). Un intérêt additionnel est porté à la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur telles que le niveau d'éducation ou d'expérience et le niveau d'orientation marketing (Horng et Chen, 1998).



Le ratio de dépenses marketing par rapport au total des ventes annuelles est utilisé comme indicateur du marché ciblé par l'entreprise (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991). Évidemment, les dépenses marketing incluent toutes les dépenses relatives à la promotion directe, à la publicité, et aux dépenses administratives allouées à la fonction marketing de l'entreprise. Prenant en considération leurs orientations externes, les « prospectors » sont censés avoir un niveau d'orientation marketing plus élevé que les « defenders » (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991).

### *Intensité de la recherche et développement*

La plupart des études sur le fondement de l'innovation ont montré que celle-ci était le résultat d'intrants générateurs de savoir dans lesquels la recherche et développement représente la principale composante (Cohen et Levin, 1989). Mettant en relation ce concept avec la stratégie, De Woot (1988) a constaté que: « ce qui compte pour la compétitivité de l'entreprise, ce n'est pas la quantité de R-D ou d'innovation, mais la capacité d'insérer ces paramètres dans une stratégie. Ainsi le même auteur affirme que la R-D sans stratégie bien définie ne sert à rien (...) en d'autres termes, ce n'est pas la R-D qui oriente la stratégie, mais bien l'inverse ». Dans le même ordre d'idées, Snow et Hrebiniak (1980) trouvent que la recherche et développement est la composante qui différencie le plus les types de stratégies.

Dans notre recherche, le ratio dépenses en recherche et développement par rapport aux ventes totales sera utilisé comme indicateur de l'intensité des activités de R-D de l'entreprise. Cette mesure est dérivée des études précédentes qui ont analysé la typologie de Miles et Snow (Hambrick 1983, McDaniel et Kolari, 1987). Étant donné que les « prospectors » ont de grandes activités d'innovation, ils sont censés avoir des activités plus intenses de R-D que les « defenders ».

### *Introduction de nouveaux produits*

L'introduction de nouveaux produits est l'essence de l'activité entrepreneuriale au sens schumpeterien (Simon, Houghton, et Aquino 2000). En effet, l'une des caractéristiques de distinction entre les entreprises est leur engagement à créer et à présenter de nouveaux produits ou services sur le marché bien avant la concurrence (Covin et Slevin, 1991). En effet, les entreprises dont les nouveaux produits présentent une fraction supérieure de leur volume de vente seront plus capables de se tailler une place dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui (Simon et al. 2002). Certes, la capacité de développer de nouveaux produits est bien plus importante quand l'environnement change constamment et rapidement (Tidd, 1997).

La divergence entre la diversification et les stratégies focalisées a été prolongée par Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978), qui affirment que la fréquence des introductions des nouveaux produits est un paramètre additionnel dans la distinction entre les quatre stratégies de Miles et Snow. Le nombre de nouveaux produits reflète l'ouverture sur les marchés externes (Hambrick, 1983). Dans cette mesure, les « prospectors » possèdent des compétences différentes dans la recherche de produits nouveaux donc ils sont supposé avoir un score élevé au niveau de cet indicateur.

Les travaux de Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978), décrivent

- La stratégie « prospector » comme étant axée sur la diversification et l'innovation. Les entreprises suivant cette stratégie sont caractérisées par des taux d'innovation élevés et présentent des produits fortement diversifiés.
- Les entreprises de type « analyzer » sont également caractérisées par des taux élevés d'innovation, mais à la différence des « prospectors », leurs produits sont relativement semblables et construisent leur stratégie à partir de compétences répandues.

- La stratégie « défendre » est caractérisée par de faibles taux d'innovation. Ces entreprises ont des stratégies axées sur le développement et l'amélioration continus des produits existants et sur la préservation de compétences spécifiques.

### **2.3.2.2 Les caractéristiques de l'entrepreneur**

La théorie des organisations a été centrée sur la place occupée par l'entrepreneur, mettant de l'avant le fait que ce dernier peut aider son organisation à s'ajuster à son environnement évolutif à travers des actions et des décisions stratégiques (Child, 1972). D'après Hambrick et Mason (1984), les résultats d'une organisation reflètent les caractéristiques de la personne qui la dirige. Ces auteurs indiquent que les facteurs contextuels de l'environnement limitent les choix stratégiques, cependant, ils ne sont pas entièrement déterministes et dépendent de la manière avec laquelle l'entrepreneur les gère. Par ailleurs, d'autres auteurs affirment que l'entrepreneur est l'acteur principal dans la prise de décision stratégique en gérant le système social émergeant de l'entreprise ou des coalitions dominantes (Hosmer, 1982 ; Lorange, 1980 ; 1983 ; Pearce et Robinson, 1987)

L'importance de l'influence du dirigeant est également reflétée dans les typologies de l'orientation stratégique (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991). Plusieurs typologies de stratégie (Leontiades, 1982, Wissema, Van der Pôle et Messer, 1980) reconnaissent le rôle central des caractéristiques entrepreneuriales dans la conduite réussie de la stratégie. Par exemple, Wissema et al. (1980), proposent qu'une stratégie "explosive", conçue pour améliorer la capacité concurrentielle à court terme sera mieux réalisée par un entrepreneur de type "pionnier".

Afin de consolider leurs résultats, et développer un profil entrepreneurial plus complet, Thomas, Litschert et Ramaswamy (1991) ont rajouté d'autres variables qui se sont avérées être significativement associées aux différentes dimensions stratégiques proposées par Miles et Snow (1978). Pour conserver la puissance explicative retrouvée par ces derniers, nous avons

intégré les caractéristiques entrepreneuriales qu'ils ont utilisées dans leur recherche. La section suivante présente chacune de ces variables et décrit leur pertinence dans la littérature ainsi que dans notre recherche.

### *Age*

L'âge de l'entrepreneur contribue à la manière dont une décision est prise, ainsi qu'à sa qualité (Kirchner, 1958, Survillo, 1964). Les études prouvent que les jeunes entrepreneurs ont un comportement plus innovateur et prennent plus de risques (Carlsson et Karlsson, 1970, Stevens, Beyer and Trice, 1978). Parmi les caractéristiques démographiques, l'âge est aussi considéré comme une variable discriminante de l'utilisation d'une technologie (Zmud, 1979 ; Lee, 1986 ; Desq, 1991). Dans un même ordre d'idées, Lee (1986) observe que l'âge tend à être négativement associé à l'usage et à l'acceptation d'une innovation technologique.

### *Éducation*

Étant donné que l'éducation contribue au développement de la carrière d'un individu, elle peut aussi jouer un rôle essentiel dans le développement de l'entrepreneuriat en tant que carrière (Desrosiers et Gasse, 1994). Plusieurs auteurs pensent néanmoins le contraire, affirmant que l'on ne peut enseigner aux étudiants les compétences et habiletés nécessaires pour devenir entrepreneur, alors qu'un nombre très important de ces chefs d'entreprises n'ont pas été à l'université et dans plusieurs cas n'ont même pas fini leurs études secondaires (Chamard, 1988).

Cependant, Bird (1989) fait ressortir que dans certains domaines, être entrepreneur exige des qualifications spécifiques. Il en découle ainsi certaines caractéristiques, entre autres, celle des entrepreneurs ayant reçu une formation universitaire en management ; mais cette chercheuse n'oublie pas de souligner que les formations universitaires n'encouragent pas nécessairement

un comportement entrepreneurial. Chamard (1988) quant à lui affirme que le système d'éducation a besoin de réformes pour apporter aux étudiants les vraies capacités dont ils auront besoin dans une optique entrepreneuriale.

### *Expérience*

Une expérience entrepreneuriale antérieure demeure un facteur important pour expliquer le comportement actuel ou futur des entrepreneurs. Une partie de cette expérience est d'origine externe ; elle est acquise en travaillant pour ou avec un entrepreneur qui devient un modèle de rôle, ou avec un parent entrepreneur ou en observant un ami développer des affaires (Bird, 1989). C'est grâce à l'expérience acquise que l'entrepreneur découvre l'importance de « l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs », tant internes qu'externes à l'organisation (Martinet, 1993 ; p.65).

Bird (1989) divise l'expérience de travail en quatre catégories :

- L'expérience industrielle ou la connaissance de l'entrepreneur dans l'industrie dans laquelle il opère. C'est ce type d'expérience qui a été le plus souvent relié empiriquement au comportement de l'entrepreneur.
- L'expérience managériale, est la moins importante des formes d'expérience, dans la mesure où les décisions d'un entrepreneur diffèrent souvent des décisions d'un manager.
- L'expérience au travail : satisfaction et mobilité. Il semble évident selon Bird que l'insatisfaction pousse les individus à l'entrepreneuriat, et est aussi un facteur de succès important.

- L'expérience entrepreneuriale peut ne pas être individuelle mais provenir du contact et de l'observation d'employeurs/entrepreneurs ou de proches ayant débuté leur propre affaire.

### *Spécialisation*

La spécialisation technique pointue d'entrepreneurs-ingénieurs a permis, au cours des dernières années, d'orienter les organisations vers des domaines d'expertise et des secteurs d'activités spécifiques, en particulier la haute technologie (Hall, 1985). Certaines recherches ont traité du rôle de l'entrepreneur technicien dans l'entreprise, ainsi que des différentes influences qu'il peut avoir sur la stratégie et la gestion de l'entreprise technologique (Jones-Evans, 1996). Par conséquent, la recherche a suggéré que les entrepreneurs techniciens puissent être différenciés selon leurs expériences professionnelles précédentes. Jones-Evans (1996) rapporte que les principales études sur l'entrepreneuriat technique suggèrent que l'expérience technique précédente des créateurs d'entreprise influe fortement sur leur succès.

La spécialisation des entrepreneurs en comptabilité et en finance sous-entend leur développement de connaissances spécifiques dans ces domaines. Capiez (1990) regroupe les problèmes de gestion auxquels le dirigeant se trouve confronté et qui sont à l'origine de besoins de formation ; ainsi il remarque que six sur dix de ces besoins sont des besoins financiers. En identifiant l'intensité des besoins de formation par fonction, « finances » et « marketing » viennent en tête, tandis que la fonction comptabilité figure en troisième position. Or, une étude du professional Engineering (2003), démontre que l'expérience en comptabilité et en finance est le meilleur atout pour les chefs d'entreprise qui veulent réussir mieux que la moyenne.

### **2.3.2.3 Motivations de l'entrepreneur**

La notion de motivation est à la fois commune et délicate à saisir. McClelland (1961, cité dans Bird, 1989) définit la motivation comme étant « un état de tension physiologique et psychologique qui pousse l'individu à agir de manière à réduire cette tension et, par ce moyen, satisfaire ses besoins intrinsèques, et on parle alors de besoin de pouvoir, d'indépendance, de réalisation... ».

La motivation s'accompagne de sentiments, de représentations et d'actions et se manifeste sous différents aspects extérieurs avec lesquels il ne faut pas la confondre. Dans un langage courant, le concept d'entrepreneur trouve sa source profonde dans la notion de création d'entreprise. Certes, tout entrepreneur n'est pas forcément créateur, vu qu'une personne peut, soit acheter, soit hériter d'une entreprise créée par d'autres. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, de nombreuses recherches ont déjà été effectuées sur les motivations des entrepreneurs, centrées sur la création. Certains ont proposé une réponse basée sur la théorie du besoin, d'autres se sont basés sur la théorie des buts, alors qu'encore d'autres se sont tournés vers la psychanalyse (Blais et Toulouse, 1998) :

- La théorie du besoin suggère que les entrepreneurs créent des affaires parce qu'ils veulent satisfaire un besoin fondamental d'accomplissement.
- La théorie des buts suggère que les entrepreneurs créent leurs affaires parce qu'ils veulent poursuivre un objectif, un rêve.
- La théorie psycho-analytique a identifié l'ambivalence des entrepreneurs à l'autorité, c'est l'action d'éviter ou trouver une manière de s'échapper d'une situation indésirable

#### **2.3.2.3.1 Motivation-création**

Une des clés du développement économique est la création de nouvelles entreprises (Hamilton, 1987). Nul ne peut ignorer, ou passer à coté des contributions du phénomène de la création d'entreprise, à savoir, la création d'emplois ou la création de valeur. Au delà de ces contributions, se présente l'inévitable question sur les facteurs clés de succès de celle-ci. Certes, plusieurs auteurs ont cherché à définir les motivations qui ont poussé les entrepreneurs à partir en affaires.

Les conclusions s'arrêtent souvent à la constatation d'un plus fort besoin de réalisation, d'une capacité plus importante à prendre des risques, d'une plus grande ténacité et d'une plus grande propension à accepter l'incertitude chez les créateurs par rapport aux non créateurs (Livian et Marion, 1991). D'autre part, les résultats de Hamilton (1987) montrent que les entrepreneurs créent leur entreprise dans l'industrie où ils ont acquis leur expérience professionnelle.

#### **2.3.2.3.2 Motivation-objectifs**

Traditionnellement, l'objectif commun aux entrepreneurs dans une phase de post-création était le désir de conserver une taille réduite de l'organisation afin d'éviter la complexification de la gestion liée à la croissance, et de conserver une autonomie de décision, voire l'indépendance financière. Or cela a évolué sous l'influence de la mondialisation qui requiert un leadership plus « ouvert » (Julien et Morin, 1996). Certains entrepreneurs vont ainsi renoncer à cette position centrale qu'ils occupent au sein de leur entreprise pour accepter, dans le cadre des activités du groupe de direction, une collaboration équitable et une délégation de responsabilités entre les membres de ce groupe.

Plusieurs études ont porté sur les objectifs des entrepreneurs. Ivanaj et Géhin (1997) affirment que la plupart aboutissent à des typologies, et les objectifs les plus discriminants sont le besoin d'indépendance et la croissance.



### *Ouverture du capital*

Le rendement de l'entrepreneur est plus que financier, sa fonction d'objectif comprend des éléments de rendement mais aussi de satisfaction, d'autonomie et d'indépendance (St-Pierre, 1999). Plusieurs entrepreneurs visent la croissance, ce qui amène certains d'entre eux à recourir à divers associés avec qui ils partagent la propriété de l'entreprise. Certes, les risques de perte de contrôle situés au niveau de la prise de décision peuvent être une raison suffisante de la réticence d'une grande partie des entrepreneurs à ouvrir leur capital. L'entrepreneur fondateur, qui tend à privilégier le contrôle de son entreprise, optera pour des choix de financement qui lui permettent de conserver son indépendance, soit d'abord l'autofinancement et ensuite le financement externe par dettes (St-Pierre, 1999). Cependant, un entrepreneur qui opte pour l'ouverture du capital en voit un moyen de maximisation de la richesse.

### *Objectifs de croissance*

Liée à la conception que se fait l'entrepreneur de la réussite, la croissance demeure un attribut économique et financier d'une grande importance. Celle-ci s'incorpore également comme étant un phénomène associé au profil de l'entrepreneur. Aussi, un dirigeant motivé par un objectif de croissance semble présenter un certain nombre de caractéristiques tant sur le plan psychologique que managérial (Ivanaj et Géhin, 1997), auxquelles est associé le défi que pose la gestion d'une entreprise en forte croissance (Julien, 2001).

D'après Ivanaj et Géhin (1997), le dirigeant cherche plus ou moins la croissance dans une volonté d'expansion. Cette volonté de l'entrepreneur, associée à un lieu de contrôle interne élevé, explique le penchant de ce dernier pour la croissance plutôt que pour la stabilité. Nous pouvons donc conclure que la volonté de croissance de l'entrepreneur est aussi importante que son aptitude à s'affirmer.

## **Chapitre III**

### **Méthodologie de recherche**

Dans ce chapitre certaines considérations méthodologiques seront présentées afin de réaliser une étude empirique cohérente. D'abord notre stratégie de recherche sera exposée, ensuite seront présentés la procédure d'échantillonnage et le choix des instruments de mesure pour l'étude. Enfin, les techniques de traitement de données seront décrites. La stratégie de recherche privilégiée est de type quantitatif, basée sur l'analyse de données secondaires d'enquêtes provenant de la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE).

#### **3.1 Échantillonnage**

La base de données du LaRePE contient des informations provenant de 241 entreprises manufacturières, principalement québécoises, comptant entre 10 et 249 employés, ce qui fait de notre échantillon un échantillon non probabiliste. Nous trouvons dans cette base de données plus de 850 variables, qui ont été recueillies directement auprès des entreprises qui avaient à remplir un questionnaire d'informations confidentielles. Les entreprises du Laboratoire sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale.

Ce processus de cueillette d'information assure donc une grande fiabilité à la base de données utilisée qui contient des informations sur les sujets suivants et qui ont été obtenues pour la dernière année d'opération: le profil de l'entrepreneur et son orientation quant au développement de son entreprise; les divers éléments relatifs à la gestion de l'entreprise; les

informations technologiques sur le type de production de l'entreprise, les équipements et les systèmes qu'elle utilise; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur et, finalement, les résultats financiers pour les cinq derniers exercices.

En ce qui concerne les chefs d'entreprise qui figurent dans la base, les profils sont variés, relativement à leurs caractéristiques et leurs motivations tel que montré par après dans l'analyse des résultats.

### **3.2 Choix des instruments de mesure**

Rappelons que notre étude traite des données secondaires, qui ont été rassemblées pour des fins autres que celles de notre recherche. Ces dernières sont recueillies annuellement à travers un questionnaire établi par le LaRePE et mesurent les différents construits énumérés précédemment, incluant le profil de l'entrepreneur, ses motivations et son orientation stratégique.

Dans le tableau 1, nous énumérons les variables de notre modèle de recherche, leurs indicateurs ainsi que leurs échelles de mesure et leurs désignations.

**Tableau 1 : Les variables de recherche : indicateurs et désignations**

<b>Construit variables</b>	<b>Mesure</b>	<b>Désignation</b>
<i>Caractéristiques</i>		
expérience	- nb. d'années d'expérience dans le secteur d'activités	0 à n
éducation	- niveau primaire, secondaire, collégial et universitaire	1, 2, 3 ou 4
spécialisation technique	- technique	0 ou 1
spécialisation comptabilité-finance	- comptabilité-finance	0 ou 1
<i>Motivations - Création</i>		
création de l'entreprise	- le propriétaire-dirigeant a créé ou participé à la création de l'entreprise	0 ou 1
<i>Motivations - Objectifs</i>		
taux de croissance	- chiffre d'affaires à atteindre dans les 2 prochaines années	[CA visé / CA actuel] - 1
ouverture du capital	- partage actuellement 50 % ou plus prêt à céder plus que 50 % veut conserver plus de 50 % non (contre le partage du contrôle)	4 3 2 1
<i>Orientation stratégique</i>		
introduction de nouveaux produits	- "prospector": introduction continue de nouveaux produits "analyzer": atteindre prioritairement les objectifs avec les produits/services existants, tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits/services qui ont fait leur preuve sur le marché "defender": maintenir la part de marché avec les produits/services existants en cherchant à diminuer leur prix et/ou accroître leur qualité	3 2 1
orientation marketing	- part des dépenses de marketing rapportées au chiffre d'affaires	frais de ventes / CA
intensité de la R-D	- part des dépenses en R-D de produits rapportées au chiffre d'affaires	dép. R-D / CA

### **3.3    Traitement des données**

Notre analyse de données comportant trois parties, la première portera sur l'analyse descriptive de l'échantillon. Opérée grâce au progiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), cette analyse nous permettra de tracer le portrait général de l'échantillon. La deuxième partie sera réservée à l'analyse relationnelle à partir du modèle de recherche, pour ceci nous utiliserons la méthode PLS (Partial Least Squares) de modélisation par équations structurelles. Cette méthode permet d'évaluer simultanément les relations postulées dans le modèle de recherche et les propriétés des mesures du modèle en question. Notre dernière analyse sera une analyse de variance afin de comparer les types d'orientation stratégique.

## **Chapitre IV**

### **Résultats et interprétation**

Dans le présent chapitre, nous allons exposer les résultats de l'analyse des données pour ensuite les interpréter. Dans une première section, nous décrirons notre échantillon en terme de construits de recherche. La deuxième section consistera à tester les relations postulées entre les construits du modèle de recherche. La troisième partie quant à elle traitera des antécédents entrepreneuriaux de la stratégie ; ainsi notre modèle de recherche sera analysé et les caractéristiques entrepreneuriales seront attribuées aux entreprises selon leur type stratégique.

#### **4.1 Analyse descriptive (univariée)**

Dans cette section, nous dressons un portrait des différents entrepreneurs formant notre échantillon. Cette analyse portera sur les différentes valeurs obtenues pour nos variables de recherche. Ainsi nos explications seront thématiques et porteront en premier sur l'entrepreneur, puis sur ses motivations pour terminer avec les orientations stratégiques des entreprises qu'ils dirigent (Les résultats sont présentés au tableau 2).

##### ***4.1.1 Les entrepreneurs***

La moyenne d'âge des entrepreneurs de notre échantillon est 46 ans, notant un âge minimum de 28 ans et un maximum de 73 ans. La majorité des entrepreneurs ont un niveau de scolarité assez élevé. On retient, en effet, que 46% d'entre eux possédant un diplôme universitaire, alors que 29% détiennent un diplôme collégial. Cependant 22% des entrepreneurs se sont arrêtés au secondaire.

Par ailleurs, en se référant au tableau 2, l'expérience dans le secteur d'activités est jugée assez importante. La moyenne d'expérience dans le secteur pour les entrepreneurs en question est de 18 ans, avec une médiane de 16; en d'autres termes, 50% de nos entrepreneurs possèdent plus de 16 ans d'expérience.

D'autre part, nous remarquons un faible degré de spécialisation des entrepreneurs de la base, en ce qui a trait au domaine technique et à la comptabilité-finance. En effet, seulement 33 % ont une spécialisation technique alors que 13% ont une spécialisation en comptabilité-finance.

#### ***4.1.2 Motivations***

La majorité des entrepreneurs échantillonnés (56 %) sont les créateurs de leur entreprise, par contre 44 % sont soit héritiers, soit acquéreurs. Pour ce qui est des objectifs des entrepreneurs, en ce qui a trait à l'ouverture du capital, on s'aperçoit que 21 % des entrepreneurs sont catégoriquement contre le partage du capital-actions, tandis que 20 % des entrepreneurs de notre échantillon le font déjà. D'autre part, 42% des entrepreneurs opteraient pour une ouverture éventuelle de moins de 50 % de leur capital-actions alors que 17 % d'entre eux sont pour une ouverture éventuelle de plus de 50%. S'inscrivant aussi dans les objectifs, la croissance du chiffre d'affaires pour les deux prochaines années visée par les entrepreneurs est de 76% en moyenne, avec une médiane de 58%.

#### ***4.1.3 Orientation stratégique***

La stratégie poursuivie par les entreprises, relativement à l'introduction de nouveaux produits/services, semble plutôt proactive et affectée d'une prise de conscience de la nécessité d'innover. En effet, concernant l'introduction des nouveaux produits, on remarque que 48% des entreprises de notre échantillon sont fortement innovantes (« prospector »). Nous remarquons aussi que 33% des entreprises de l'échantillon ont adopté une stratégie

opportuniste (« analyzer »), tandis que, le pourcentage des entreprises défensives (« Defender ») ne constitue que 19% de l'échantillon.

Également, on remarque qu'en moyenne les entreprises dépensent 2,5% de leurs chiffres d'affaire en recherche et développement tandis que le maximum est 36%. Pour ce qui est des frais de ventes, nous remarquons qu'ils constituent en moyenne 7,9% des ventes totales des entreprises de la base de données. Certes, il existe des entreprises dont les frais de vente sont nuls tandis que d'autres approchent 50% de leur chiffre d'affaires.



**Tableau 2: Statistiques descriptives des variables de recherche (n = 241)**

variable	moy.	méd.	é.t.	min.	max.
<b>Caractéristiques</b>					
niveau d'éducation <sup>a</sup>	3,2	-	-	1	4
âge (années)	46	46	8	28	73
expérience du secteur (années)	18	16	10	2	45
spécialisation technique (0/1)	,33	-	-	0	1
spécialisation comptabilité/finance (0/1)	,13	-	-	0	1
<b>Création</b>					
créateur de l'entreprise (0/1)	,56	-	-	0	1
<b>Objectifs</b>					
ouverture du capital <sup>b</sup>	1,4	1,0	1,0	0	3
objectif de croissance <sup>c</sup>	,76	,57	,76	-,74	6
<b>Orientation stratégique</b>					
introduction de nouveaux produits <sup>d</sup>	2,3	2,0	0,8	1	3
orientation marketing <sup>e</sup>	,079	,065	,062	,00	,50
intensité de la R-D <sup>f</sup>	,025	,008	,050	,00	,36

<sup>a</sup>1: primaire (3 %), 2: secondaire (22 %), 3: collégial (29 %), 4: universitaire (46 %)

<sup>b</sup>partage du capital-action [0 : non (21 %), 1 : - de 50% éventuellement (42 %),  
2 : + de 50% éventuellement (17 %), 3 : + de 50% actuellement (20 %)]

<sup>c</sup>(chiffre d'affaires visé dans les deux prochaines années / chiffre d'affaires actuel) - 1

<sup>d</sup>1: défensif ("defender") (19 %), 2: opportuniste ("analyzer") (33 %), 3: innovant ("prospector") (48 %)

<sup>e</sup>frais de vente / ventes

<sup>f</sup>dépenses en R-D / ventes

## 4.2 Analyse relationnelle

Cette section a pour objectif de vérifier la validité de notre modèle de recherche tout en passant par la vérification du modèle de mesure pour enfin répondre aux questions posées au

début du travail. Pour ce faire, nous allons utiliser la méthode d'analyse causale par les moindres carrés partiels ou PLS (Partial Least Squares). Rappelons que cette technique présente l'avantage d'être plus appropriée et plus robuste pour des analyses de causalité en phase de développement des théories. La méthode PLS n'exige pas une distribution normale multivariée des données et un échantillon de grande taille (Fornell et Bookstein, 1982).

#### ***4.2.1 Validité des mesures***

La validité des construits doit respecter un certain nombre de critères : (1) le critère d'unidimensionnalité, (2) le critère de fidélité et (3) le critère de validité discriminante. Le tableau 3, présente les différentes mesures qui permettent d'évaluer la validité des construits du modèle de recherche.

##### ***4.2.1.1 Unidimensionnalité***

L'utilisation de PLS nous permet de vérifier l'unidimensionnalité des construits et ce, en examinant les saturations (« loadings ») des mesures correspondantes aux construits. Un principe de base commun dans l'analyse PLS est d'accepter les variables ayant plus de force explicative que l'erreur de variance (Carmines et Zeller, 1979). En pratique, dans le cas de variables dites « formatives » (qui expliquent le construit) par rapport à des variables « réflexives » (qui sont expliquées par le construit), cela implique d'accepter les saturations supérieures à 0,5 (Higgins et al., 1992).

La figure 3 montre les saturations des variables du modèle. Les variables retenues sont celles dont les niveaux de saturation sont supérieurs à 0,4 (le seuil qui indique que les variables partagent suffisamment de variance avec leur construit), ce qui nous conduit à éliminer les variables « spécialisation en comptabilité-finance » et « ouverture du capital ».

**Tableau 3: Fidélité, variance expliquée et corrélations des construits de recherche**

construit	$\rho^a$	1.	2.	3.	4.
1. Caractéristiques	,71	,59 <sup>b</sup>			
2. Création	1,0	-,40	1,0		
3. Objectifs	,53	,13	,16	,70	
4. Orientation stratégique	,62	,19	,18	,22	,60

<sup>a</sup> coefficient de fidélité du construit =  $(\sum \lambda_i)^2 / ((\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2))$

<sup>b</sup> diagonale :  $(\text{variance moyenne extraite})^{1/2} = (\sum \lambda_i^2 / n)^{1/2}$

sous-diagonales : corrélation =  $(\text{variance partagée})^{1/2}$

#### **4.2.1.2 Fidélité**

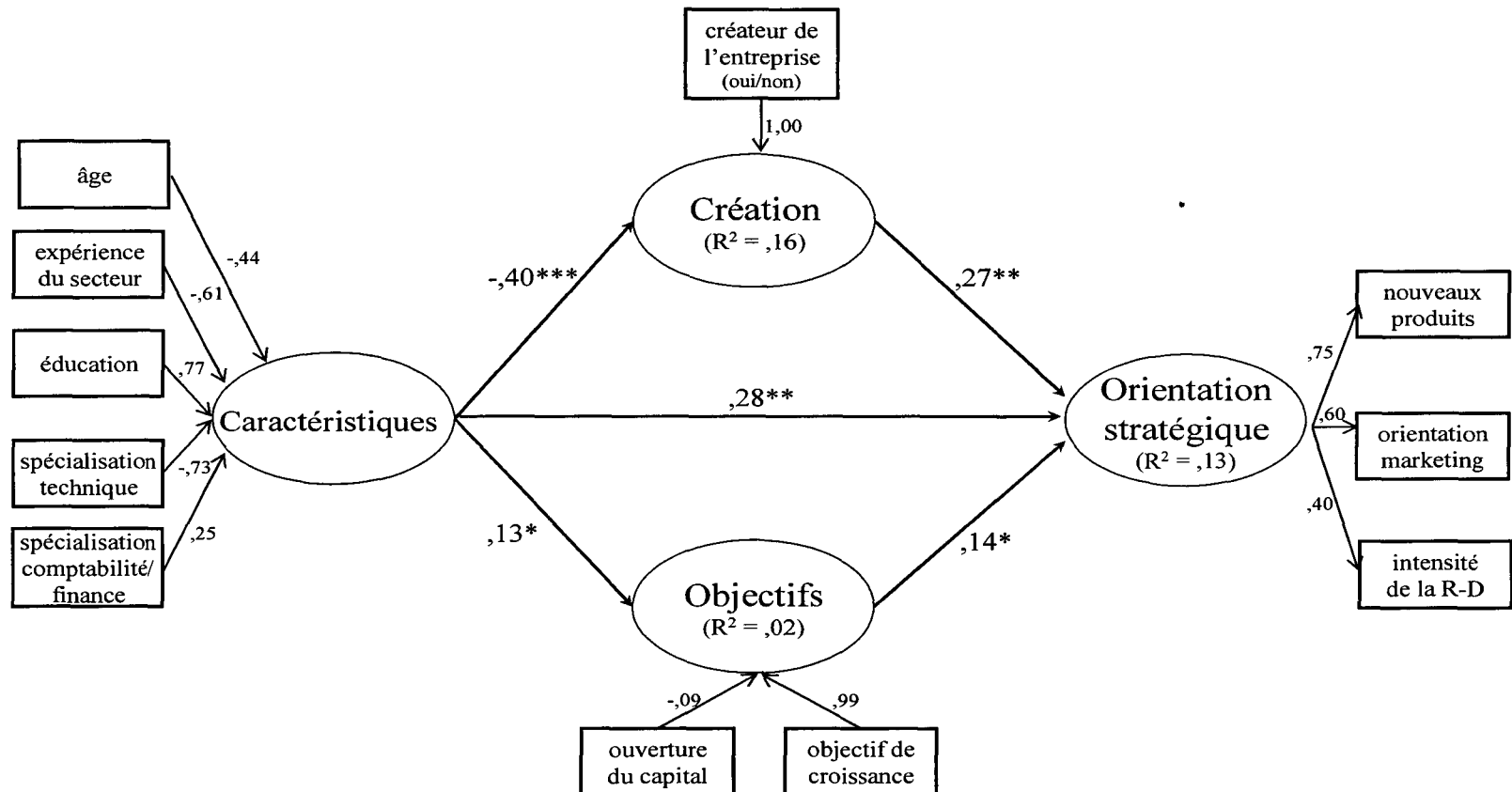
Le coefficient de fidélité « rho » est calculé comme étant le carré des sommes des saturations divisé par le carré des sommes des saturations plus la somme des variances (Fornell et Larcker, 1981). La fidélité d'un construit est vérifiée lorsque son « rho » est supérieur ou égal à 0,7. Le tableau 3 présente les différentes valeurs de « rho » relativement aux différents construits. On remarque que les construits « Objectifs » et « Orientation stratégique » présentent des « rho » respectifs de 0,53 et 0,62 ; des mesures inférieures à la valeur 0,7 recommandée. Cependant, cela est moins grave dans les cas de variable formatives parce le construit qui en résulte n'est pas conceptualisé a priori.

#### **4.2.1.3 Validité discriminante**

La validité discriminante reflète l'indépendance versus la représentativité des construits du modèle et ce, en utilisant les corrélations entre chaque paire de construits. Pour évaluer la validité discriminante, Fornell et Larcker (1981) suggèrent l'utilisation de la variance moyenne extraite (variance moyenne partagée entre le construit et ses mesures). La matrice des corrélations retrouvée grâce à l'analyse PLS est un moyen de vérification de la validité

discriminante des construits du modèle. Plus précisément, chaque construit est censé partager plus de variance avec les variables qui le mesurent qu'avec les autres construits du modèle. Le tableau 3 présente ainsi les corrélations entre les construits du modèle. Pour une validité discriminante adéquate, les variances moyennes extraites doivent être supérieures aux coefficients de corrélation, ce qui est le cas pour tous les coefficients.

Figure 3: Test du modèle de recherche (PLS, n=241)



\*:  $p < 0,05$     \*\*:  $p < 0,01$     \*\*\*:  $p < ,001$

#### ***4.2.2 Validation des hypothèses de recherche***

Dans cette section, nous allons nous intéresser aux relations entre les différents construits de notre modèle de recherche, soit la relation qui pourrait exister entre les trois composantes du modèle: les caractéristiques de l'entrepreneur, ses motivations et l'orientation stratégique de l'entreprise.

##### ***4.2.2.1 Caractéristiques de l'entrepreneur et création***

Un coefficient de causalité égal à 0,4 signifie que la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la création est nettement significative. Ainsi, plus l'entrepreneur est âgé, expérimenté et spécialiste sur le plan technique, plus il a tendance à être le créateur de son entreprise. Inversement, plus les entrepreneurs sont spécialistes en comptabilité et en finance, moins ils sont créateurs de leur entreprise. De la même manière plus le niveau d'éducation des entrepreneurs est élevé, moins ils sont créateurs.

##### ***4.2.2.2 Caractéristiques de l'entrepreneur et objectifs***

La relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et ses objectifs de croissance est nettement significative et croît explicitement avec le niveau d'éducation des entrepreneurs. D'autre part cette relation est d'autant plus faible que l'expérience de l'entrepreneur dans le secteur est grande et que ce dernier possède une spécialisation technique. En d'autres termes, les entrepreneurs qui veulent plus de croissance sont ceux qui sont plus éduqués, moins expérimentés alors que ceux qui veulent moins de croissance sont les techniciens.

#### **4.2.2.3      *Caractéristiques de l'entrepreneur et orientation stratégique***

La relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et l'orientation stratégique est très significative. Ainsi les entreprises dont la stratégie est plus agressive en terme d'introduction de nouveaux produits, d'orientation marketing et de R-D sont celles qui sont dirigées par des individus plus éduqués, moins expérimentés et moins spécialisés techniquement.

#### **4.2.2.4      *Création et orientation stratégique***

Le coefficient de causalité entre création et orientation stratégique est égal à 0,27 ; une relation significative. Ce qui signifie qu'un entrepreneur qui est le créateur de son entreprise a plus tendance à introduire de nouveaux produits, à démontrer une forte orientation marketing. Aussi, l'intensité de la R-D sera dans une moindre mesure, plus importante chez les créateurs que les héritiers ou les acquéreurs.

#### **4.2.2.5      *Objectifs et orientation stratégique***

La relation entre les objectifs et l'orientation stratégique apparaît significative avec un coefficient de causalité égal à 0,14. Il semble que plus les objectifs de croissance sont élevés chez l'entrepreneur, plus il a tendance à introduire de nouveaux produits. Nous remarquons aussi que les objectifs de croissance augmentent dans le même sens que l'orientation stratégique et l'intensité de la R-D. Cependant, l'ouverture du capital, n'a aucun effet sur l'orientation stratégique de l'entreprise.

### **4.3 Antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique**

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons effectué des analyses de variance bivariées (test t) pour comparer les types de stratégies obtenus dans le cadre de l'étude. Ainsi, dans le but de vérifier la représentativité des variables choisies pour couvrir le construit « orientation stratégique » et différencier les types d'entreprises, nous avons créé trois modalités pour la variable « introduction de nouveaux produits »: [1= « défendre », 2= « analyser » et 3= « prospector »]. En effet, Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978) affirment que la fréquence de l'introduction de nouveaux produits est un paramètre de distinction entre les trois stratégies de Miles et Snow.

Nous avons ainsi partagé les entreprises étudiées par rapport à la variable « introduction de nouveaux produits » pour ensuite effectuer une analyse de variance sur les variables : « orientation marketing » et « intensité de la recherche et développement ». Cette étape avait comme but de vérifier la capacité de ces variables à distinguer entre les types d'entreprises. D'ailleurs, en se référant à Miles et Snow (1978), la R-D et l'orientation marketing définissent le caractère externe de la stratégie « prospector ». De plus, les recherches antérieures ont identifié ces variables comme ayant une grande validité prédictive des types d'orientation stratégique (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991).



**Tableau 4: Comparaison entre les PME innovantes et les PME opportunistes**

	PME innovantes ("prospector")	PME opportunistes ("analyzer")	
variable	moy. (n = 115)	moy. (n = 79)	t <sup>a</sup>
Orientation stratégique			
introduction de nouveaux produits	3	2	-
intensité de la R-D	,035	,021	1,9 <sup>b</sup>

<sup>a</sup>test t bicaudal de différence des moyennes

<sup>b</sup>p < 0,1

Le tableau 4 montre la distinction entre les PME de type « prospector » et « analyzer » vis-à-vis de l'intensité de la R-D. Comme nous l'avons énoncé précédemment les deux types de stratégies étaient fixés par rapport à la variable « introduction de nouveaux produits ». On relève une légère différence entre ses deux types d'entreprises sur l'intensité de la R-D. Un résultat qui concorde avec la littérature (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991).

De la même manière nous avons effectué un test bicaudal de différence des moyennes entre les entreprises de type « analyzer » et « defender » que nous avons défini par rapport à la variable « introduction de nouveaux produits ». Le tableau 5, montre le résultat de cette analyse qui confirme une différence significative entre les deux types de stratégie et ce au niveau de « l'intensité de la R-D ». Nous remarquons aussi que les dirigeants des entreprises de type « analyzer » sont légèrement plus instruits que les dirigeants à la tête des entreprises de type « defender ».

Compte tenu des résultats des tableaux 4 et 5, on dénote que les « analyzer » ne se démarquent des « prospector » et des « defender » que par la R-D, et non par les caractéristiques de leur dirigeant ni par la motivation de ce dernier. Considérant l'affirmation de Miles et Snow (1979), l'orientation stratégique a été ainsi conceptualisée comme un continuum avec les « prospectors » et les « defenders » occupant les deux extrémités (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991).

**Tableau 5: Comparaison entre les PME opportunistes et les PME défensives**

	PME opportunistes ("analyzer")	PME défensives ("defender")	
variable	moy. (n = 79)	moy. (n = 47)	t <sup>a</sup>
Orientation stratégique			
introduction de nouveaux produits	2	1	-
intensité de la R-D	,021	,008	2,6**
Caractéristiques			
niveau d'éducation	3,2	2,9	1,9 <sup>b</sup>

<sup>a</sup>test t bicaudal de différence des moyennes

<sup>b</sup>p < 0,1    \* : p < 0,05    \*\* : p < 0,01    \*\*\* p < 0,001

Or, le tableau 6 montre beaucoup plus de différences entre les stratégies de type « prospector » et « defender » en ce qui concerne les caractéristiques et motivations des entrepreneurs qui les dirigent. On constate que « orientation marketing » et surtout « intensité de la R-D » distinguent nettement les deux classes d'entreprises, démontrant qu'il s'agit des deux stratégies extrêmes telles que conceptualisé par Miles et Snow (1978) et dans le sens des propositions de Hambrick(1987).

**Tableau 6: Comparaison entre les PME innovantes et les PME défensives**

	PME innovantes ("prospector")	PME défensives ("defender")	
variable	moy. (n = 115)	moy. (n = 47)	t <sup>a</sup>
<b>Orientation stratégique</b>			
introduction de nouveaux produits	3	1	-
orientation marketing	,085	,061	2,1*
intensité de la R-D	,035	,008	4,6***
<b>Caractéristiques</b>			
âge	46	46	-0,1
niveau d'éducation	3,3	2,9	3,2**
expérience du secteur	17	16	0,6
spécialisation technique	0,30	0,36	-0,8
spécialisation comptabilité/finance	0,17	0,06	2,2*
<b>Motivation- Création</b>			
créateur de l'entreprise	0,63	0,47	2,0*
<b>Motivation- Objectifs</b>			
ouverture du capital	1,35	1,32	0,2
objectif de croissance	0,82	0,61	1,9 <sup>b</sup>

<sup>a</sup>test t bicaudal de différence des moyennes

<sup>b</sup>p < 0,1 \* : p < 0,05 \*\* : p < 0,01 \*\*\* p < 0,001

Les résultats obtenus vont dans le sens des propositions de Hambrick (1983). On notera toutefois que les trois variables relatives à la stratégie, distinguent significativement entre les types de Miles et Snow (1978).

Le tableau 6 regroupe aussi les antécédents entrepreneuriaux des deux types de stratégies. On remarque qu'il y a des caractéristiques plus significatives que d'autres. Un portrait entrepreneurial des dirigeants des deux types d'entreprises émerge de ces caractéristiques. Une analyse de ces portraits se présente ainsi :

*Les antécédents entrepreneuriaux des entreprises de type « prospectors »* : La majorité des entrepreneurs dirigeant des entreprises de type « prospector » sont des créateurs de leur entreprise. Caractérisé par un niveau d'éducation plus élevé, ce groupe d'entrepreneurs semble être plus spécialiste en finance et comptabilité et la croissance à leurs yeux s'avère un objectif plus important.

*Les antécédents entrepreneuriaux des entreprises de type « défendre »* : Cette deuxième catégorie d'entrepreneurs, dont les entreprises sont du type « defender » est constituée de dirigeants ayant un niveau d'éducation plus faible. Dans la majorité des cas, ces entrepreneurs semblent acquéreurs ou héritiers de leur entreprise et la croissance à leur regard est un objectif moins important.

#### **4.4 Discussion des résultats**

La discussion des résultats sera menée en deux temps. Nous interpréterons d'abord les relations entre les différentes variables du modèle de recherche, ensuite les antécédents entrepreneuriaux des deux types de stratégie, « prospector » et « defender ».

La validation et le test de notre modèle auprès d'un grand échantillon des PME nous a permis d'analyser plus en profondeur les variables entrepreneuriales susceptibles d'influencer l'orientation stratégique des entreprises. Partant d'une confirmation partielle de notre modèle de recherche, nous pouvons démontrer l'existence de relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur, ses motivations et l'orientation stratégique de son entreprise. Après avoir testé notre modèle, les résultats retrouvés confortent en partie l'idée selon laquelle les caractéristiques des entrepreneurs influencent d'une manière significative l'orientation stratégique de leur entreprise. Un tel résultat est à rapprocher de l'observation de plusieurs auteurs (Leontiades, 1982; Kerr, 1982; Wissema, Van derPol et messer, 1980, Lafuente et Salas, 1989).

Nous soulignons aussi l'impact négatif que peut avoir l'âge de l'entrepreneur, son expérience du secteur ainsi que sa spécialisation technique sur l'introduction de nouveaux produits, l'intensité de la R-D et sur une orientation stratégique agressive de l'entreprise. Cependant, nous remarquons qu'un haut niveau d'éducation de l'entrepreneur préconise une forte intensité de la R-D ainsi qu'une orientation marketing agressive et l'introduction de nouveaux produits. L'exploration de la motivation dans notre modèle reflète l'importance du construit « création ». Nous retenons que les dirigeants les plus âgés, et plus expérimentés et spécialisés sur le plan technique sont généralement des créateurs d'entreprise. Tandis que ceux dont le niveau d'éducation et la spécialisation en comptabilité/finance sont élevés sont généralement acquéreurs ou héritiers des entreprises qu'ils dirigent.

De plus, la perspective globale favorisée par la relation objectifs/orientation stratégique paraît tout à fait cohérente avec la littérature. En effet, les objectifs de croissance chez les entrepreneurs constituent en fait des antécédents d'une orientation stratégique agressive de type « prospector », dominée par une introduction élevée de nouveaux

produits et une orientation marketing supérieure, caractérisée aussi par un ratio plus élevé en intensité de la R-D.

D'autre part, un examen des résultats concernant la relation caractéristiques/objectifs montre que les entrepreneurs qui ont des objectifs de croissance sont généralement plus instruits et plus spécialisés en comptabilité/finance contrairement à ceux qui sont plus âgés, ont une plus forte spécialisation technique et sont plus expérimentés.

Notre modèle semble répondre à une logique entrepreneuriale. Il conforte les deux courants de recherche principaux sur l'entrepreneur (on pense notamment aux approches identifiées par Gartner) sans pour autant insister sur l'interaction de cet acteur avec l'organisation ni avec l'environnement. Nous avons stipulé, au début de notre recherche, que les motivations de l'entrepreneur sont susceptibles de jouer un rôle médiateur de l'effet de ses caractéristiques sur l'orientation stratégique de son entreprise. Certes, un tel effet existe mais il est faible, vu l'intensité de la relation directe entre les caractéristiques entrepreneuriale et l'orientation stratégique.

## **CHAPITRE V**

### **Conclusion**

Toutes les particularités développées précédemment nous ont permis de dégager deux portraits généraux des entrepreneurs échantillonnés, relativement aux types de stratégies de leur firme. Cependant, une étude qui porte sur les caractéristiques entrepreneuriales peut compter un grand nombre de variables, compte tenu de la littérature abondante dans ce domaine. Une partie de ces variables est généralement difficile à retracer dans un environnement traditionnellement dominé par des normes culturelles ou par des facteurs sociaux. D'autres étaient difficile à inclure dans notre étude vu leur divergence avec le cadre conceptuel de Miles et Snow (1978). Cela est relié aux difficultés que nous avons rencontrées lors du choix des construits du modèle de recherche. Cependant, notre objectif fut atteint dans l'obtention de résultats satisfaisants. Afin d'appréhender un tel résultat, nous avons confirmé les relations entre les construits de recherche choisis ainsi que leur importance en tant qu'antécédents de la stratégie.

#### **5.1 Apports de la recherche**

Les apports de cette recherche sont surtout d'ordre théorique. La première partie de notre travail situe les recherches sur les entrepreneurs et la stratégie de leur entreprise par rapport au champ de l'entrepreneuriat. Cette partie a conduit à la construction d'un modèle qui illustre les antécédents entrepreneuriaux de la stratégie, tout en faisant intervenir l'effet intermédiaire des motivations entrepreneuriales.

Dans notre recherche, nous avons relevé l'effet des caractéristiques de l'entrepreneur sur l'orientation stratégique de la PME. Le processus suivi dans notre travail pour mettre au

point un cadre théorique et une méthode empirique nous a permis de relever les profils entrepreneuriaux des dirigeants selon la classification stratégique de leur firme.

Nous avons d'abord choisi un concept pour la « stratégie », sélectionné ensuite une approche de recherche adaptée aux objectifs poursuivis. Ayant opté pour une approche à base de typologie, nous avons justifié le choix d'utiliser la typologie de Miles et Snow (1978) comme base de notre recherche. Nous en avons alors souligné les forces et les faiblesses.

La pensée concernant la relation caractéristiques/stratégie est loin d'être nouvelle en management stratégique. Cependant, sa discussion dans le champ des PME peut permettre d'apporter une compréhension plus fine. Le fait de savoir si une entreprise est libre de ses choix stratégiques ou, au contraire, si elle est contrainte par les caractéristiques de son dirigeant ou par les motivations de ce dernier peut entraîner des divergences entre grandes entreprises et PME à ce niveau.

Notre modèle, a permis également d'explorer certains impacts potentiels de nouvelles variables, dont la « création ». Par ailleurs la validation de la typologie de Miles et Snow (1978) peut ouvrir de nouveaux horizons de recherche, comme la distinction dans les comportements stratégiques des PME selon les caractéristiques des entrepreneurs.

## **5.2 Limites de la recherche**

Notre recherche comporte des limites. En effet, lors du choix des construits de recherche relativement aux caractéristiques de l'entrepreneur, nous avons choisi les caractéristiques qui s'accordent avec la typologie de Miles et Snow (1978). Afin de garder la puissance explicative de la relation caractéristiques/stratégie, nous avons utilisé



les variables de Thomas, Litschert et Ramaswamy (1991) pour représenter le construit « caractéristiques de l'entrepreneur ». Cependant, plusieurs autres variables auraient pu être choisies.

Les formulations théoriques font souvent l'hypothèse implicite que toutes les entreprises ont des capacités identiques pour mettre en œuvre leur stratégie. Or, l'environnement de chaque entreprise est spécifique, mais surtout leur organisation ne leur confère pas une capacité identique pour affronter la concurrence. On fait ici allusion aux limites de la typologie de Miles et Snow (1978). Certes, Hambrick (1983) a noté que le modèle de Miles et Snow (1978) offre une vision incomplète de la stratégie. Son caractère générique ne considère pas les particularités de l'industrie et de l'environnement. Cette dernière position est contradictoire avec la vision où « un environnement particulier favorise certains types de stratégies ». Comme Hambrick (1983) l'a noté, dans la typologie de Miles et Snow (1978), peu de considérations ont été portées au lien stratégie - environnement, et aucune preuve systématique n'a été fournie sur la façon dont les types stratégiques diffèrent dans leurs caractéristiques fonctionnelles (Miles et Snow, 1978).

Enfin, il faut rappeler que les données utilisées pour les fins de cette recherche sont des données secondaires. Ces données ne correspondent pas nécessairement aux construits étudiés et ne peuvent pas ainsi satisfaire parfaitement les besoins de la recherche (Cooper et Schindler, 1998). Nous envisageons, pourtant, les limites de notre recherche d'une façon positive, car elles offrent ainsi des occasions d'élaborer de nouvelles études qui pourront contribuer davantage à l'avancement des connaissances sur le sujet.

### **5.3 Suggestions pour les recherches futures**

Notre recherche nous a permis de vérifier les antécédents entrepreneuriaux des stratégies de la typologie de Miles et Snow (1978), à travers un modèle faisant intervenir à son centre les motivations de l'entrepreneur. Une telle exploration mettant les motivations au cœur de notre modèle, vise à les étudier comme étant un groupe de variables à part entière.

Notre recherche suggère l'existence de trois axes de recherches principaux sur l'entrepreneur et non deux (Gartner, 1988), si toutefois on considère que dans une PME la stratégie est rapportée à celle du dirigeant. L'importance de ces trois dimensions varie d'un chercheur à un autre ; nous recommandons alors pour les recherches futures de prendre en considération ces trois pistes de recherches entrepreneuriales qui sont vraisemblablement différentes mais qui sont en étroite relation. Prenant la création comme motivation, une telle variable ne fait plus partie ni des caractéristiques de l'entrepreneur ni du comportement stratégique de son entreprise. Un modèle de recherche qui traite de la PME et qui fait intervenir les caractéristiques de son dirigeant doit essayer de comprendre ses motivations pour éventuellement comprendre son orientation stratégique. Nous proposons cependant l'enrichissement du modèle de recherche et son perfectionnement, sachant son caractère général et la facilité qu'il présente à s'intégrer à d'autres études.

La relation motivation-stratégie ne semble pas définie de manière rigoureuse dans la littérature entrepreneuriale ni stratégique. Vu cette insuffisance, notre travail offre une description de cette relation ainsi qu'une proposition qui sert à mettre en lumière une telle relation, mettant en exergue des variables comme la création ou les objectifs. Cependant, d'autres variables de la motivation des entrepreneurs comme l'accomplissement, la réalisation, le pouvoir et l'indépendance pourraient faire partie de notre modèle.

## Bibliographie

Ansoff, I., (1968), *Business Strategy*, Penguin.

Anttila M, Moller, K. et Rajala, A., (1995), Assessing Market Orientation of High Technology Companies: A Study in the Finish Electrical and Electronic Industry, *24th EMAC Conference*, Paris, p. 1383-1392.

Baum, R., (1995), The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth, *Kauffman-Babson Entrepreneurship Research Conference*.

Beitone, A., (2001), *Dictionnaire des sciences économiques*, Paris, A. Colin, 448p.

Bertrand N., (1999), Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME. *Revue internationale PME*, Vol. 12. No1-2.

Bird, B. J. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, Ill., Scott Foresman , 418p.

Blais, R.A. et Toulouse, J-M., (1998), National, regional or world patterns or entrepreneurial motivation? An empirical study of 2,278 entrepreneurs and 1,733 non-entrepreneurs in fourteen countries on four continents, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 6-7, p.3-20.

Boutillier, S., et Uzunidis, D., (1999), *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris, Syros, Collection Alternatives économiques, 151p.

Capiez, A., (1992), Les chances de succès des petites entreprises: vers un diagnostic d'émergence, *Revue internationale PME*, Vol.5, No 2, p.103-132.

Capiez, A., (1990), Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants des TPE en démarrage, *Revue internationale PME*, Vol.3. No3-4. p. 327-344.

Carlsson, G. et K. Karlsson., (1970), Succession and performance among school superintendents, *American Sociological Review*, Vol. 35, p710-718.

Carmines, E.G. et Zeller, D., (1979), *Reliability and Validity Assessment*, Social Sciences.

Casson, M. (1991). *L'entrepreneur*, Paris, Économica, 388p.

Casson, M., (1982), *The entrepreneur: an economic theory*, Totowa, N.J., Barnes, 418p.

Chamard, J., (1988), Public education: its effect on entrepreneurial characteristics, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 6, p. 23-29.

Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., MIT press.

Child, J., (1972), Organization structure, environments and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, Vol. 6, No 1, p. 1-22.

Cohen W. et Levin R., (1989), Innovation and Market Structure, in R. Schmalensee and R. Willig eds., *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 2, chap. 18, p. 1060-1107.

Cooper, D. R. et Schindler, P.S., (1998), *Business Research Methods*, Boston, Mass., Irwin/McGraw-Hill, 703p.

Coté, M. et Dumas, P., (1985), Choix d'une typologie et d'une méthode pour classifier les orientations stratégiques d'entreprises, *Rapport de recherche 85-18*, HEC-Montréal.

Covin, J. et Slevin, D., (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No 1, p.7-25.

d'Amboise, G. et Bakanibona, A., (1990), La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques Conclusions et recommandations, *Revue internationale PME*, Vol.3, No 2, p. 147-166.

Dent, J.F., (1990), Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No 1/2, p. 3-25.

Desq, S., (1991), *Le succès de l'informatique utilisateur : étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

Desreumaux., A., (1998), *Théorie des organisations*, Éditions Management et Société.

Desreumaux, A., (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz.

Desrosiers, J. et Gasse, Y., (1994), *Former des entrepreneurs : pourquoi, à quoi, comment? Problématique, stratégie d'action et recension de 36 actions de formation québécoises et américaines*, Charlesbourg, Québec, Fondation de l'entrepreneurship, p. 79.

De Woot P., (1988), *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Paris, Economica.

Doty, H. et Glick, W.H., (1994), Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 2, p. 230-251.

Duchéneau, B., (1996), *Les dirigeants de PME*, Maxima.

Filion, L.-J., (1997), *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*. Chaire d'entrepreneurship Maclean-Hunter, HEC-Montréal, 37p.

Filion, L.-J., (1986), Entrepreneurship: bibliographie choisie, *Cahiers de recherche 87-03*, UQTR, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement.

Fornell, C.R. et Bookstein, F.L., (1982), Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory, *Journal of marketing Research*, Vol. 19, p. 440-452.

Fornell, C. et Lacker, D., (1981), Evaluating structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, p. 39-50.

Gartner, W. B., (1988), Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, *American Journal of Small Business*, Spring, p.11-32.

Gibb, A. (1992), The enterprise culture and education. Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneuriat and wider educational goals, *International Small Business Journal*, Vol. 11, No 3, p. 24.

Grant, R.M., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell.

Hall, D.T., (1985), Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization, *Human Resource Management*, Vol. 24, No 3, p. 271-292.

Hambrick, D.C., (1984), Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues, *Journal of Management*, Vol. 10, No 1, p. 27-41.

Hambrick, D.C., (1983), Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, March, p. 5-25.

Hambrick, D.C. et Mason P.A., (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 1, p. 193-206.

Hambrick, D.C., (2003), On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors, *Working paper*, Pennsylvania State University.

Hamilton, R. T., (1987), Motivations and aspirations of business founders, *International small business journal*, Vol.6, No1, p. 70-78.

Hernandez, E-M., (1999), *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan, 255p.

Higgins, C.A., Duxbury, L.E. et Irwing, R.H., (1992), Work family conflict in the dual career family, *Organizational Behavior and Humain Decision Processes*, Vol. 51, p. 51-75.

Hofer, C.W. et Davoust M., (1977), *Successful Strategic Management*, Chicago, Kearney.

Hofer CW et Schendel D., (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, Minnesota, West Publishing.

Horng, S. et Cheng-Hsui Chen, A. (1998), Marketing Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, July, p. 79-85.

Hosmer, I. R., (1982), The importance of strategic leadership, *Journal of business Strategy*, Vol. 3, p. 247-257.

Ivanaj, V. et Géhin, S., (1997), Les valeurs du dirigeant et la croissance des P.M.E., *Revue Internationale PME*, Vol. 10, No 3-4, p. 81-108.

Jaworski, B.J. et Kohli, A.K., (1993), Marketing Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, p. 53-70.

Johnson G. et Scholes K., (2000), *Stratégie*, Paris, Publi-Union Editions.

Jones-Evans, D., (1996), Technical entrepreneurship, strategy and experience, *International Small Business Journal*, Vol. 14, No 55, p. 15-39.

Julien, P-A. (2002), *Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Presses de l'Université du Québec.

Julien, P-A. (2001), Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz : comment gérer l'improvisation de façon cohérente, *Revue internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 129-162.

Julien P.-A. (1997), Théorie économique des PME, dans *Les PME: Bilan et Perspectives*, sous la direction de P.-A. Julien, Presses Inter Universitaires, p. 19-41.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M., (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M., (1987), *la petite entreprise*, paris,ed. g. Vermette, Vuibert.

Julien P.-A. et Morin, M., (1996), *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Presses de l'Université du Québec, 204 p.

Kerr, J., (1982), Assigning managers on the basis of lifecycle, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, p. 58-65.

Kirchner, W. K., (1958), Age differences in short term retention of rapidly changing information, *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 55, p. 352-358.

Kohli, A.K. et Jaworski, B.J., (1990), Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, p.1-18.

Lafuente, A. Salas, V., (1989), Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p.17-30.

Laurent, P., (1989), L'entrepreneur dans la pensée économique, *Revue internationale PME*, Vol. 2, No 1, p. 57-70.

Lee, D.M.S., (1986), Usage Pattern and Sources of Assistance for Personal Computer Users, *MIS Quarterly*, Vol. 10, No 4, p. 313-325.

Leontiades, M., (1982), Choosing the right manager to fit strategy, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, No 2, p. 58-69.

Livian, Y-F. et Marion S., (1991), De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès, *Revue internationale PME*, Vol. 4, No1, p.107-129.

Lorange, P., (1980), *Corporate Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Lukas, B.A. et Ferrell, O.C., (2000), The Effect of Marketing Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No 2, p. 239-247.

Marchesnay, M., (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles , p. 198.

Martinet, A.C., (1993), Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour?, *Papier de recherche n°28*, URA/CNRS 1257, Université Jean-Moulin (Lyon 3).

McDaniel, S. W. et Kolari J.W., (1987), Marketing strategy implications of the Miles and Snow typology, *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 19-30.

McKee DL., Varadarajan PR. et Pride WM., (1989), Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, p. 21-35.

Miles R.E. et Snow C.C., (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill.

Miles, E., Snow, C., Meyer, A. et Coleman, H., (1978), Organizational strategy, structure, and process, *Academy of Management Review*, Vol.3, No 3, p. 546-562.

Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.

Mintzberg, H., (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall.

Mintzberg H., (1973), Strategy-Making in Three Modes, *California Management Review*, Vol.16, No 2.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., (1999), *Safari en pays stratégie*, Village mondial.

Montagno, R.V., Kuratko, D. F. et Scarcella, J. H., (1986), Perception of Entrepreneurial Success Characteristics, *American Journal of Small Business*, Winter, p. 25-32.

Narver, J.C. et Slater, S.F., (1990), The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, p. 20-35.

Noël, A., (1982), A la recherche d'une théorie en gestion stratégique, *Actes du Colloque annuel de l'ASAC*, division Stratégie et Politique, Vol. 3, tome 6, p. 66-77.

Pearce, J. A., Robinson. R. B., (1987), *A measure of social power in strategic decision making*, *Strategic Management Journal*, 8, p 297-304.

Pelham, A.M. et Wilson, D.T., (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Marketing Structure, Firm Structure, Strategy, and Marketing Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No 1, p. 27-43.



- Phelizon, J. F., (1985), *Dictionnaire de l'économie*, Paris, Économica, p. 352.
- Porter M., (1982), *Choix stratégiques et concurrences : Techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, p. 410.
- Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Professional Engineering, (2003), Accountancy still best route to the top, *Professional Engineering* Vol.16, No13, p. 4.
- Raymond L. et Blili, S., (1997), Adopting EDI in a Network Organization: The Case of Subcontracting SMEs, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No 3, p. 165-175.
- Shortell, S.M. et Zajac, E.J., (1990), Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No 4, p. 817-832.
- Silvestre H., Goujet R. et Pastorello M.H., (1996), Management stratégique des PMI : proposition d'une typologie multicritères, *Actes du 3<sup>ème</sup> Colloque International Francophone de la PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, 23-24-25 octobre, tome 2, pp. 757-772.
- Simon, M., Elango, B., Houghton, S.M. et Savelli, S., (2002), The successful product pioneer: Maintaining commitment while adapting to change, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No 3, p 187-203.
- Simon, M., Houghton, S.M. et Aquino, K., (2000), Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No 2, p. 113-134.
- Simons R., (1987), Accounting control systems and business strategy : an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, No 4, p.357-374.
- Snow CC. et Hambrick DC., (1980), Measuring organizational strategies, *Academy of Management Review*, Vol. 5, p. 527-538.
- Snow, C.C. et Hrebiniak, L.G., (1980), Strategic distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No 2, p 317-336.

Stevens, J. M., J. M. Beyer et Trice H. M., (1978), Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, p 74-81.

St-Pierre J., (1999), *La gestion financière des PME: Théories et pratiques*, Presses de l'Université du Québec.

Survillo, W. W., (1964), The relation of the decision time to brainwave frequency and to age, *Electroencephalographic Clinicalneurophysiology*, Vol. 16, p. 510-514.

Thomas, A.S., R.J. Litschert, et Ramaswamy K., (1991), The performance impact of strategy-manager coalignment: an empirical examination, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No 7, p. 509–522.

Thompson A.A., et Strickland A.J., (1996), *Strategic Management*, 9ème édition, Irwin.

Tidd, J., (1997), Complexity, networks and learning: Integrative themes for research of innovation management, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No 1, p. 1-21

Verstraete, T., (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan Paris, Collection Économie et innovation, 207p.

Wayne S., Desarbo, C., Di Benedetto A., Song M. et Indrajit S., (2005), Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 47–74.

Webster FE., (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, p. 1–17.

Welsch, H.P, Kickul, J. et Gundry, L.K., (2000), Antecedents of Technological Change: The Influence of Entrepreneurial Motivation and Strategic Intention. 2000 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference.

Wiklund, J., Davidsson P., Dekmar F. et Aronsson. M., (1998), Expected Consequences Of Growth and Their Effect on Growth Willingness in Different Samples of Small Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Wissema, J.G., Van der Pol, H.W. et Messer H.M., (1980), *Strategic Management Archetypes*.

Zajac, E. J. et Shortell, S.M., (1989), Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 413-430.

Zmud, R.W., (1979), Individual Differences and MIS Success: A Review of the Empirical Literature, *Management Science*, Vol. 25, p. 966-979.